

Om å gå veien sammen

*Medarbeiderskap i et relasjonelt perspektiv
i lys av departementenes særtrekk*

Anniken Krogh



Masteroppgave ved Samfunnsvitenskapelig fakultet
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid

UNIVERSITETET I OSLO

Høstsemesteret 2013
15 august 2013

Medarbeiderskap i et relasjonelt perspektiv.

En oppgave i samarbeid med Kommunal og regionaldepartementet



«Departementsforretningerne faldt desuden ikke saaledes som i et privat Kontor, hvor der var nok at gjøre Aaret rundt; i mange af Regjeringens Kontorer kunde der til enkelte Tider være roligt, medens der til andre Tider var over al Maade meget at bestille, og desuden maatte det ikke oversees, at mange af de i Departemenerne forefaldende Forretninger, i enkelte Contorer næsten samtlige ere af en saa trættende og aansløvende Beskaffenhed, at det er en ugjørilig Ting at fordre, at Personalet skal være beskjæftiget med dem uden nogensomhelst Afbrydelse i hele den fastsatte Contortid, ligesom man endogsaa har erfaringer, der synes at tyde hen paa, at saadant vilde være farligt for Vedkommendes Sindstilstand.»

(H.K Steffens (1914) i Solumsmoen, Botheim, Kristiansen og Skaar Reiersen, 2011, s. 2)

© Anniken Krogh

2013

Medarbeiderskap i et relasjonelt perspektiv

Anniken Krogh

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Tema og problemstilling:

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) er opptatt av arbeid med medarbeiderskap i sitt arbeid med organisasjonsutvikling og personalpolitikk. Oppdragsgiver ønsket at diskusjoner om videreutvikling av medarbeiderskap og lederskap skulle vurderes blant annet ut fra a) *fremtidens utfordringer* og b) *organisasjonens egenart*. Når det gjelder fremtidens utfordringer har jeg tatt utgangspunkt i det nye arbeidslivet. I diskusjoner om det nye arbeidslivet understrekes det at dagens organisasjoner befinner seg i en kontekst som er preget av konstant endring og som dermed krever omstillingsevner. Det nye arbeidslivet krever at dagens arbeidstakere må være i stand til å skape og være del av samarbeidsrelasjoner med andre. Kravene til samarbeidsevner og disse nye typene relasjonskunnskaper har ikke tidligere vært etterspurt i samme grad (Fossestøl m.fl, 2004). Ved å se medarbeiderskap i et relasjonelt perspektiv blir fokus rettet et dynamisk syn på medarbeidere og ledere. Et dynamisk syn på ledere og medarbeidere er omstillingsdyktig og kan hjelpe KRD i møte med stadig skiftende omgivelser. Oppgaven diskuterer også medarbeiderskap i KRD ut fra organisasjonens egenart. Departementer har en annen struktur, mandat og kultur enn mange private organisasjoner. Medarbeiderskapslitteraturen har ikke et stort fokus på hvordan struktur, mandat og kultur kan påvirke muligheter for å utvikle medarbeiderskap. Denne oppgaven diskuterer hvordan KRD ved å være et departement kan møte utfordringer i sitt arbeid med utvikling av medarbeiderskap. I analysen diskuteres disse utfordringene og ved å analysere en medarbeiderundersøkelse og lederevaluering i KRD diskuteres det hvorvidt KRD fokuserer på disse utfordringene.

Problemstillingen i oppgaven er:

1. Hvilken rolle spiller organisasjonens egenart og relasjonsfokus for KRDs medarbeiderskapsutvikling?
2. I hvilken grad fokuseres det på KRDs særtrekk og relasjonsfokus i medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen i 2012?

Teoretisk perspektiv:

Denne oppgaven har et relasjonelt perspektiv. Det relasjonelle perspektivet bygger på en grunnleggende tanke om at mellommenneskelige relasjoner bør stå i sentrum når man skal utvikle medarbeiderskap og lederskap. Oppgaven et relasjonelt perspektiv på medarbeiderskap. I medarbeiderskapslitteraturen vektlegges at både lederskap og medarbeiderskap handler om å kunne håndtere relasjoner. Ved å styrke relasjonen mellom leder og medarbeidere vil man kunne oppnå både bedre lederskap og bedre medarbeiderskap.

Metode:

Datamaterialet i denne oppgaven er en medarbeiderundersøkelse og en lederevaluering i KRD fra 2012. Ved hjelp av en dokumentanalyse av disse målingene undersøker jeg hvorvidt KRD fokuserer på de to nevnte utfordringene. I tillegg har jeg benyttet metoden litteraturstudie for å få en oversikt over litteratur på feltet.

Resultater og funn:

I diskusjonen trekker jeg følgende utfordringer for medarbeiderskapsutviklingen i KRD frem:

Organisasjonens egenart

Medarbeiderskapstenkning	Utfordringer ved medarbeiderskapsutvikling i KRD
Coachende lederskap	Lederne må ha kontroll i sensitive saker
Øke medarbeidernes handlingsrom	Skillet mellom politikk og administrasjon er uklart- stort nok rom for selvstendige beslutninger i administrasjonen?
Hver enkelt medarbeider skal ta ansvar	Tvetydige målsettinger- ansvar for hva?

Analysen viser at medarbeiderundersøkelsen ikke fokuserer på KRDs særtrekk. Når det gjelder det nye arbeidslivet og fokus på relasjoner finner jeg også at medarbeiderundersøkelsen er svært individfokusert og fokuserer ikke på relasjoner. Lederevalueringen er både mer relasjonsfokusert og fokusert på KRDs særtrekk.

Forord

Dette prosjektet ble utlyst av Kommunal- og regionaldepartementet og formidlet gjennom vitenskapsbutikken ved Universitetet i Oslo. Kommunal- og regionaldepartementet utlyste prosjektet "Medarbeiderskap og Lederskap" med et ønske om å få nye ideer rundt departementets medarbeiderskapsutvikling. Først og fremst vil jeg derfor takke Kommunal- og regionaldepartementet for at jeg fikk mulighet til å skrive denne oppgaven og for interessen Unni Sætre og Oddveig Håvelsrud har vist for denne oppgaven.

Takk til veileder ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi og veileder Haldor Byrkjeflot for gode råd og vinklinger.

En stor takk rettes også til den fantastiske OLA- gjengen på Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi. Rom for frustrasjon, men også mye moro har preget pauserommet og lesesalen i 4 etasje i Harriet Holters hus. I løpet av den korte tiden sammen har jeg fått venner for livet og vil alltid tenke tilbake på OLA tiden som en flott tid av livet mitt.

Tusen takk også til verdens mest fantastiske svigermor som har vært en uverdelig sparringspartner.

Jeg skylder også mamma, pappa og mormor en stor takk for at de alltid har trodd på meg og mine evner. Deres oppmuntrende kommentarer, men også krav til fokus har vært svært viktige gjennom hele min tid på Blindern.

Sist men ikke minst- tusen takk til kjære Henrik for at du har vært den eneste som aldri har spurt hvordan det går med masteroppgaven min. Du er verdens mest tålmodige person. Det er takket være deg at jeg fortsatt smiler i august.

Oslo, august 2013

Anniken Krogh

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	En introduksjon til medarbeiderskap	1
1.2	Bakgrunn for oppgaven	2
1.3	Avgrensning og presisering	3
1.4	Problemstillinger	4
1.5	Oppgavens bidrag og tidligere medarbeiderskapsforskning	5
1.6	Oppgavens videre struktur.....	5
2	Forståelsesramme- departementenes utvikling og utfordringer	7
2.1	Det nye arbeidslivet	7
2.2	Medarbeiderskap i et internasjonalt perspektiv	10
2.3	Medarbeiderskap i et skandinavisk perspektiv	11
2.4	Departementers særtrekk	13
2.4.1	Departementstrukturenes betydning for medarbeiderskap	14
2.4.2	Lojalitet og nøytralitet.....	16
2.5	Kommunal og Regionaldepartementet	18
2.5.1	Kommunal- og regionaldepartementets tidligere arbeid med medarbeiderskap	20
2.5.2	Kommunal- og regionaldepartementets videre arbeid med medarbeiderskap ...	21
3	Teoretisk perspektiv	22
3.1	Organiske og mekaniske organisasjoner	22
3.2	Et relasjonelt perspektiv- utgangspunktet for oppgaven	23
3.3	Relasjonsorientert lederskap.....	26
3.4	Medarbeiderskap	27
3.5	Et relasjonelt perspektiv på medarbeiderskap	29
4	Om å diskutere medarbeiderskap i KRD- metode og data.....	32
4.1	Valg av metode	33
4.2	Dokumentanalyse	33
4.3	Litteraturstudie.....	36
5	Medarbeiderskapsutvikling i KRD.....	40
5.1	Presentasjon av resultatene fra medarbeiderundersøkelse og lederevaluering 2012.	40
5.2	KRDs særtrekk og betydningen av dette i medarbeiderskapsutvikling.....	42
5.2.1	Rom for skjønn og handlingsrom i dagens departementer.....	42

5.2.2	Fokus på KRDs særtrekk i medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen ...	46
5.3	Relasjonskompetanse i møte det nye arbeidslivets utfordringer	48
5.4	Fokus på relasjoner i KRD	51
5.5	Fra ord til handling	53
5.5.1	Om å benytte arbeidsmiljøundersøkelser i medarbeiderskapsutvikling.....	54
6	Konklusjon	57
	Litteraturliste	59
	Vedlegg	66
Figur 1.	KRDs oppbygning	19
Figur 2.	Medarbeiderskapshjulet.....	29
Figur 3:	Utfordringer ved medarbeiderskapsutvikling i KRD.	46
Figur 4.	Fokus på departementets særtrekk i KRD	47
Figur 5.	Kompetanse	51
Figur 6.	Fokus på relasjoner i KRD	53

1 Innledning

1.1 En introduksjon til medarbeiderskap

Menneskelige ressurser utgjør en av de viktigste innsatsfaktorer i dagens arbeidsliv (St.meld. nr. 30, 2003-2004). Etter mange år med fokus på lederes betydning for organisasjoners resultater, fokuserer medarbeiderskap også på medarbeidernes betydning. Behovet for å utvikle medarbeiderskap i de ulike departementene blir understreket i en rekke stortingsmeldinger (St.melding nr. 14 (2012-2013), St. melding nr. 21 (2012/2013), St. prop 1S, (2012/2013). Som denne oppgaven vil vise er lederskap og medarbeiderskap gjensidig avhengige av hverandre. Professor Stefan Tengblad ved högskolan i Skovde har vært en sentral bidragsyter i medarbeiderskapslitteraturen. Hans forskning viser at lederskap og medarbeiderskap er tett sammenknyttet. Lederskap og medarbeiderskap utøves best i samspill og de skaper forutsetninger for hverandre. Relasjonene oppstår i en interaksjon mellom leder og underordnet og det skapes et gjensidig tillitsforhold der underordnede velger å stole på sin leder på samme måte som lederen velger å stole på sine underordnede. Medarbeiderskap handler dog ikke bare om relasjonen medarbeiderne har til sin leder. Medarbeiderskap handler også om relasjonen medarbeideren har til sine arbeidsoppgaver og til sine kollegaer (Hällsten og Tengblad, 2006). Det er disse relasjonene denne oppgaven vil fokusere på.

Tengblad (2007) trekker linjer tilbake til begynnelsen av den sosiotechniske bevegelsen og foregangsfigurer i den sosiotechniske bevegelsen som Einar Thorsrud, Eric Trist, Fred Emery og Philip Herbst. Samarbeidsprosjektet mellom LO og NHO (tidligere N.A.F., Norsk Arbeidsgiverforening) ble etablert på 1960- tallet og var inspirert og støttet av forskere fra The Tavistock Institute of Human Relations i London. Ifølge Levin (2012) resulterte prosjektet i ny innsikt i organisering og ledelse av arbeid i de nordiske landene. Samarbeidsprosjektet bidro til å utvikle relasjonene mellom fagforening og ledelse slik at det ble skapt et grunnlag for samspill i innovasjonsprosesser (Levin 2002). Levin (2012) hevder at disse relasjonene var en av flere påvirkninger som etter hvert utviklet seg til en norsk arbeidslivsmodell.

Medarbeiderskap, i betydningen viktighet av gode relasjoner mellom leder og ansatte, er som perspektiv kanskje ikke nytt. Begrepet medarbeiderskap og tilnærmingen til ledelse slik blant annet Tengblad beskriver bidrar til at medarbeiderskap fremstår som et samlende konsept. På

samme måte som konsepter som Total Quality Management(TQM), business prosess reengeneering(BPR) på 80- og 90- tallet og LEAN som forener flere ulike faktorer i relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Medarbeiderskap skiller seg imidlertid fra de andre konseptene ved

- 1) Faglig/historisk konsistens siden Einar Thorsruds sosiotekniske sytemtenkning.
- 2) Bygger på ideen om et felles nordisk verdisett om at ansvar følger av likeverd og tillit.

Byrkjeflot (2008) peker på at idealet for offentlig ledelse av og til følger motesvingninger. Medarbeiderskap, ved å både ha en faglig konsistens og historisk forankring, kan ha en større overlevelsesmulighet enn andre ledelses-og organisasjonsmoter nettopp på grunn av forankringen den har.

Kilhammar (2011) påpeker at hvordan medarbeiderskap anvendes eller tolkes er avhengig av hvilken sammenheng begrepet brukes i, hvem som benytter begrepet samt hvilket formål de har. Medarbeiderskap blir et stadig mer benyttet begrep i skandinavisk arbeidsliv. Organisasjoner adopterer begrepet og begynner å benytte seg av begrepet i policydokumenter (Kilhammar, 2011). Medarbeiderskap blir også solgt som en pakke av konsulenter der det hevdes at medarbeiderskap kan bidra til å utvikle organisasjonen. (Kilhammar, 2011) nevner at medarbeiderskap kan fungere som et verktøy for å løse problemer i en organisasjon, men at målet også kan være legitimitet. Å benytte seg av moderne ideer kan signalisere til omverdenen at organisasjonen er moderne og tidsriktig.

1.2 Bakgrunn for oppgaven

Kommunal- og regionaldepartementet (heretter KRD) er opptatt av arbeid med medarbeiderskap i sitt arbeid med organisasjonsutvikling og personalpolitikk. De har allerede initiert og utført arbeid de føler er i tråd med medarbeiderskapsfilosofien, men ønsker nå å se medarbeiderskap i et større perspektiv. Vitenskapsbutikken lyste på vegne av Kommunal- og regionaldepartementet ut oppgaveforslag om hvordan KRD kan utvikle sitt lederskap og medarbeiderskap. Dette er store spørsmål, som kan besvares ved hjelp av ulike metoder og problemstillinger. Jeg valgte å ta utgangspunkt i to faktorer KRD ønsket at skulle være en del av diskusjonen. Oppdragsgiver ønsket at diskusjoner om videreutvikling av medarbeiderskap og lederskap skulle vurderes blant annet ut fra a) *fremtidens utfordringer* og b)

organisasjonens egenart. Det empiriske grunnlaget for oppgaven er resultater fra en medarbeiderundersøkelse og en lederevaluering i 2012.

1.3 Avgrensning og presisering

Jeg har i denne oppgaven vært særlig opptatt av et kjennetegn ved det nye arbeidslivet: behovet for å skape mer fleksible organisasjoner. Fleksible organisasjoner fordrer dynamiske egenskaper ved medarbeidere og ledere i KRD. Denne oppgaven fokuserer på medarbeiderskapsutvikling i KRD. En viktig dimensjon ved medarbeiderskap er relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Jeg har derfor valgt å fokusere på den relasjonelle dimensjonen ved medarbeiderskap. Medarbeiderskapslitteraturen (Hällsten og Tengblad, 2006) fokuserer også på mer individuelle dimensjoner som for eksempel hver enkelt medarbeiders evne til å ta ansvar. Jeg har valgt å hovedsaklig fokusere på den relasjonelle dimensjonen av to grunner: a) Det nye arbeidslivet og kravet om fleksibilitet skaper et behov for dynamiske egenskaper fremfor statiske egenskapsforklaringer ved ledere og medarbeidere og b) Den relasjonelle dimensjonen ved medarbeiderskap er i tråd med den nordiske modellen og tradisjoner i norsk arbeidsliv. Dermed blir også det relasjonelle perspektivet en konsekvens av KRDs særtrekk fordi KRD befinner seg i en kontekst preget av den nordiske modellen. I diskusjoner om KRDs særtrekk og utfordringer knyttet til disse særtrekkene blir imidlertid den mer individuelle dimensjonen ved medarbeiderskap benyttet.

Men hva er egentlig medarbeiderskap? Medarbeiderskap er ingen entydig praksis eller teori. Medarbeiderskap kan sees på som et effektiviseringsverktøy for organisasjoner eller det kan sees på som en institusjon. Institusjon i den betydning av en godtatt definisjon på ansatte i organisasjoner (Kilhammar, 2011). Tolkning av begrepet medarbeiderskap kan variere, men begrepet viser til hvordan de ansatte skal betraktes og at de ansatte har en stor betydning for organisasjonen. Medarbeiderskap kan også ansees som et postmoderne syn på arbeidslivet. Fokus er da på at organisasjoners omgivelser er i stadig endring og at medarbeidere trenger et begrep for å forstå hvordan de kan forholde seg til disse endringene. Viktige ord i denne sammenheng er felles verdigrunnlag, et helhetlig perspektiv, fleksibilitet og desentralisering (Kilhammar, 2011).

Medarbeiderskap i denne oppgaven forstås som et tanke sett for det personalpolitiske området i KRD. Medarbeiderskapsfilosofien legger til grunn at medarbeiderrollen er en aktiv

og skapende rolle. Medarbeiderskap som et tankesett innebærer blant annet å fokusere på relasjonene i organisasjonene i utviklingen av de personalpolitiske områdene. Dette innebærer at medarbeidere og ledere selv fokuserer på relasjoner, men også at relasjonsfokus gjenspeiles i det personalpolitiske området. Medarbeiderskap er et alternativ til mer individfokusede måter å utvikle personalpolitikk i organisasjoner. Det er også et alternativ til å kun fokusere på lederne og deres betydning for organisasjonen.

1.4 Problemstillinger

Eriksen (1993) legger vekt på at man må anerkjenne det særegne ved institusjoner generelt og ved offentlige institusjoner spesielt i forsøk på reformering av offentlig sektor. Denne oppgaven diskuterer KRDs rammer for medarbeiderskapsutvikling. Medarbeiderskapslitteraturen problematiserer i liten grad utfordringer organisasjonsstruktur og kultur kan skape utfordringer i medarbeiderskapsutvikling. Mitt oppdrag for KRD er å diskutere medarbeiderskap ut fra organisasjonens egenart. Første del av analysen diskuterer derfor om KRD kan møte utfordringer på grunn av sin egenart som departement.

Et fokus på relasjoner er en viktig del av medarbeiderskap (Hällsten og Tengblad, 2006). Viktigheten av relasjoner i departementene er også understreket (KRDs årsrapport, 2012, DIFI, 2011). I tillegg fokuseres det på relasjonskompetanse i diskusjoner om det nye arbeidslivet (Fossestøl m.fl, 2002). Det empiriske grunnlaget for oppgaven er resultater fra en medarbeiderundersøkelse og en lederevaluering utført for KRD i 2012.

Oppgavens analyse undersøker hva som er fokus i KRDs arbeidsmiljøundersøkelser. Gjennom oppgaven diskuteres viktigheten av relasjonsfokus og KRDs særtrekk. Problemstillingene i oppgaven er derfor:

1. Hvilken rolle spiller organisasjonens egenart og relasjonsfokus for KRDs medarbeiderskapsutvikling?
2. I hvilken grad fokuseres det på KRDs særtrekk og relasjonsfokus i medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen i 2012?

1.5 Oppgavens bidrag og tidligere medarbeiderskapsforskning

Medarbeiderskap er et relativt nytt forskningsområde (Kilhammar, 2011). Medarbeiderskap er et nordisk begrep, og dette innebærer at begrepet ikke kan sidestilles direkte med internasjonale begreper. Forskning på medarbeiderskap er derfor hovedsaklig et nordisk forskningsområde og ikke et internasjonalt (Hällsten og Tengblad, 2006). Antall studier som fokuserer på medarbeiderskap er begrenset. Kilhammar (2011) peker på at i Sverige startet medarbeiderskapsundersøkelser for alvor på 2000- tallet, med Hällstens og Tengblads (2006) studier av medarbeiderskap i praksis i ulike virksomheter. Norske bidrag til dette forskningsområdet er begrenset. Johan Velten, konsulent i Teamwork OU AS har samarbeidet med Tengblad og de har blant annet gitt ut boken "Medarbeiderskap - fra ord til handling". Per Haugen er en annen norsk konsulent som har bidratt med boken "Medarbeiderskap: Lærende arbeid». Rene akademiske norske bidrag har imidlertid vært begrenset.

Denne oppgaven baserer seg på Hällsten og Tengblads (2006) tenkning om medarbeiderskap. Oppgaven bidrar imidlertid med noe nytt ved at den setter medarbeiderskap inn i et bredere perspektiv ved å diskutere medarbeiderskap i lys av det nye arbeidslivet. Et annet bidrag er at medarbeiderskap i KRD diskuteres ut fra et departements egenart og problematiserer en forholdsvis uproblematisk litteratur.

1.6 Oppgavens videre struktur

Kapittel 2 i denne oppgaven setter rammene for den videre diskusjonen av medarbeiderskap i KRD. Kapitlet innledes først med en redegjørelse for det nye arbeidslivet. Det nye arbeidslivet og fremtidens utfordringer for departementene danner bakteppet for oppgaven. En del av oppgaven er også å diskutere medarbeiderskap i KRD med hensyn til organisasjonens egenart. Etter en introduksjon av det nye arbeidslivet følger derfor to delkapitler der medarbeiderskap settes i både et internasjonalt og skandinavisk perspektiv. En del av Kommunal- og Regionaldepartementets særtrekk er et resultat av den nordiske modellen. Det er derfor interessant å diskutere hvorvidt medarbeiderskap passer inn i denne modellen. Dette bringer oppgaven over til departementens særtrekk i kapittel 2.4. Her redegjøres det for en av utfordringene KRD kan møte i sin medarbeiderskapsutvikling: En stor del av medarbeiderskapstenkningen legger vekt på medarbeideres selvstendige evne til å ta

beslutninger og øke sitt handlingsrom. I kapittel 2.4 skisserer bakgrunnen for potensielle utfordringer knyttet til dette i KRD. KRD er oppgavens utgangspunkt og organisasjonen blir introdusert i kapittel 2.5. Her introduseres KRD og deres arbeid med medarbeiderskap.

Kapittel 3 utgjør oppgavens teoretiske kapittel. Først introduseres Burns og Stalkers (1961) modell av mekaniske og organiske organisasjoner. Dette er et passende utgangspunkt for oppgavens diskusjon fordi modellen illustrerer skillet mellom en byråkratisk organisasjon som KRD (mekanisk) og utviklingen mot en mer fleksibel organisering for å tilpasse seg det nye arbeidslivet (organisk). Kapittel 3 redegjør også for et relasjonelt perspektiv og medarbeiderskap i et relasjonelt perspektiv.

Kapittel 4 utgjør oppgavens metodiske kapittel. Her redegjøres det for hvilke metoder som er benyttet for å besvare oppgavens problemstilling.

Kapittel 5 er oppgavens analysekapittel. Kapittel 2 redegjorde for det nye arbeidslivet og fokus på relasjoner samt KRDs særtrekk. Ved hjelp av en dokumentanalyse av en medarbeiderundersøkelse og en lederevaluering i 2012 undersøkes det i kapittel 5 hvorvidt KRD fokuserer på disse to dimensjonene.

Oppgaven avrundes til slutt med en konklusjon i kapittel 6.

2 Forståelsesramme- departementenes utvikling og utfordringer

Den norske sentraladministrasjonen har stor betydning for initiering, utredning, beslutninger og fortolkninger av offentlige tiltak. Christensen og Egeberg (1997) understreker derfor at det er viktig å fokusere på betydningen av den formelle organiseringen av forvaltningen og trekk ved forvaltningens ansatte for å forstå beslutningsatferd og innholdet i offentlige beslutninger. Departementene er politisk- administrative organer ved at de sammenbinder det politiske systemet og det administrative apparatet. Deres rolle i styringsverket er stor ved at departementene er plassert på toppen av det statlige forvaltningsapparatet med en politisk ledelse. Dette gjør departementene til en av de mest sentrale aktørene i offentlige beslutningsprosesser (Christensen og Egeberg, 1997).

2.1 Det nye arbeidslivet

Betegnelsen det nye arbeidslivet brukes om utviklingstrekkene i moderne arbeidsmarked og arbeidsliv. En stor del av litteraturen på feltet er amerikansk, men en rekke tiltak som assosieres med det nye arbeidslivet er også synlig i norsk arbeidsliv (Torp, 2005). To bakenforliggende faktorer for utviklingen av det nye arbeidslivet blir gjerne trukket frem: Økt internasjonal konkurranse og utvikling av ny teknologi. Dette skaper nye rammebetingelser, og Torp (2005) hevder at som følge av de nye rammebetingelsene vil nye måter å organisere arbeidet på både være mer produktivt og gi økt lønnsomhet. DeShon og Gillespie (2005) deler Torps (2005) oppfatning om de raske organisatoriske endringene i arbeidslivet. Det nye arbeidslivet preges av stadig mer kompleksitet og et stadig økende krav om informasjon og kompetanse.

Det «nye» arbeidslivet beskrives ofte i kontrast med det «gamle» arbeidslivet. Det gamle arbeidslivet karakteriseres ofte med ord som stabilitet og lojalitet, mens ord som fleksibilitet og kortvarighet blir knyttet til det nye arbeidslivet. På samme måte blir det sagt at det gamle arbeidslivet var basert på kapital i form av bygninger og teknologi, mens mennesker er det nye arbeidslivets kapital. Det nye arbeidslivet knyttes også til nye organisasjonsstrukturer: fra hierarki og byråkrati til fleksible nettverksorganisasjoner (Rasmussen, 2005).

Utviklingstrekkene i moderne arbeidsliv blir assosiert med tilpasning til de nye rammebetingelsene og innføring av ny teknologi. Det nye arbeidslivet handler imidlertid også om nye ideer. Ideer om hva den moderne virksomhet er og ideer om organisering av disse virksomhetene og personalledelse. Disse ideene utvikles av nærings- og arbeidslivet, men også gjennom offentlig og politisk debatt samt akademia, og utviklingen skjer internasjonalt (Torp, 2005). Endringer som følge av det nye arbeidslivet tegner ofte et bilde av et forbedret arbeidsliv (Rasmussen, 2005). Flere har imidlertid kritisert slike fremstillinger (Leiulfsrud & Frisvold 2003, Forseth & Rasmussen 2002, Skorstad 2002, Bradley mfl. 2000, Thompson & Warhurst 1998, Noon & Blyton 1997). Rasmussen (2005) peker blant annet på at det ofte fremstilles som at hele arbeidslivet er endret og at dette har hatt konsekvenser for alle medarbeidere. Hun peker imidlertid på at hele arbeidslivet aldri har vært masseproduserende, og at det alltid har finnes organisasjoner som har vært avhengig av medarbeideres kunnskap for produksjonen. Kritikken går ut på at det nye arbeidslivet ikke nødvendigvis er noe helt nytt, og at deler av det gamle arbeidslivet ikke har forsvunnet. Med andre ord at det er en kontinuitet i utviklingen: elementer fra det nye og det gamle arbeidslivet er synlige i dagens arbeidsliv.

I diskusjoner om det nye arbeidslivet understrekes det at dagens organisasjoner befinner seg i en kontekst som er preget av konstant endring og som dermed krever omstillingsevner. Det nye arbeidslivet krever at dagens arbeidstakere må være i stand til å skape og være del av samarbeidsrelasjoner med andre. Kravene til samarbeidsevner og disse nye typene relasjonskunnskaper har ikke tidligere vært etterspurt i samme grad (Fossestøl, Amble, Holstad, Steinum, Kristiansen, Andreassen, Skarpaas, Lyng, Åsgren, Gjerberg, 2004). Medarbeiderskap fokuserer på slike samarbeidsrelasjoner. Ved å fokusere på relasjoner i medarbeiderskapstenkningen i KRD kan organisasjonen møte fremtidens utfordringer med et fleksibelt og dynamisk perspektiv på ledelse og medarbeidere.

Det nye arbeidslivet og utfordringer for departementene

Det nye arbeidslivet har også konsekvenser for departementene. Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) har utarbeidet et prinsippnotat for Justisdepartementet der det redegjøres for hvilke krav som stilles til et departement idag (Solumsmoen, m.fl, 2011). I notatet slås det fast at dagens utviklingstrekk gir departementene utfordringer på en rekke områder.

Departementene oppmuntres til å være villig til å eksperimentere mer med organisering og ulike arbeidsformer.

Prinsippnotatet (2011) trekker spesielt fem trekk ved dagens samfunn frem som vil prege departementenes utvikling i fremtiden og som har sammenheng med den foregående redegjørelsen av det nye arbeidslivet. Det første trekket er dagens kunnskapssamfunn. Økt kunnskap og kompetanse skaper mer krevende brukere, men også mer krevende medarbeidere. Dette gjør departementenes arbeid og administrasjon mer komplekst ved at svært mange besitter mye kunnskap, men også ved at denne kunnskapen nå raskt foreldes. Den andre trekket ved dagens samfunn og arbeidsliv er økt bruk av IT. Økt bruk av IT skaper både utfordringer og muligheter for departementene, både innenfor politikkområdene og internt i de ulike departementene.

Svakere forankring i parti og folk samt skiftende stortingskoalisjoner som er stadig mer kritiske til den sittende regjeringens arbeid skaper også utfordringer for departementene. Det faktum at befolkningens tillit til staten ikke lenger er like sikker skaper også utfordringer. Offentligheten krever innsyn og dokumentasjon av nytte og nødvendighet for ulike tiltak og brukere stiller stadig større krav til tjenesteytingen. Til slutt trekker DIFI frem omverdenens økte betydning for departementene, der de hevder at omverdenen setter dagsorden for departementene. Stadig mer kritiske debatter samt internasjonalisering preger departementenes handlingsrom.

Det nye arbeidslivets medarbeidere

Til tross for sprikende prognoser når det gjelder fremtidens arbeidsmarked ser det ut til at konkurransen om kompetente medarbeidere er og vil bli tøffere i fremtiden. Årsaken til dette er blant annet kombinasjonen av færre unge arbeidstakere/flere pensjonister og et stadig voksende arbeidsmarked. Den økte konkurransen gir «flinke» arbeidstakere økt frihet i valg av arbeidsplass. Spørsmålet disse arbeidstakerne vil stille seg er: «Hvor er det best å være kunnskapsarbeider?» DIFIs rapport (Solumsmoen, 2011) påpeker at departementene i fremtiden ikke lenger vil være en attraktiv arbeidsplass kun i kraft av å være et departement. Organisering og personalpolitikk vil bli stadig viktigere for kunnskapsmedarbeidene. Dagens kunnskapsmedarbeidere ønsker tillit, ansvar og handlerom. Samtidig ønsker de tydelige og engasjerte ledere. DIFI (2011) finner også at kunnskapsarbeidere i departementene ønsker å ha mer lojalitet til sine oppgaver enn til de administrative linjene. Den økte konkurransen om

kunnskapsarbeidere fører til at det blir stadig viktigere å klare å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere. Kunnskapsarbeideres ønsker og krav gjør personalpolitikk og medarbeiderutvikling viktigere enn tidligere.

2.2 Medarbeiderskap i et internasjonalt perspektiv

«For å forstå endringene i det norske arbeidslivet er det viktig å ta hensyn til den norske konteksten fordi omstillinger og fleksibilisering, nye organisasjonsformer og ansettelsesrelasjoner, utformes i en historisk, politisk og kulturell kontekst der landets institusjoner bidrar til utformingen av både tilbud og etterspørsel etter ulike typer arbeidskraft, ev. utestenger typer arbeidskraft. Derigjennom formes det arbeidslivet som gir menneskene (ulike) muligheter til deltakelse, muligheter og belønninger» (Rasmussen, 2005, s. 20).

Human Resource Management (HRM) er et amerikansk begrep som nå også blir benyttet i det norske arbeidslivet. Guest (1987) påpeker at HRM er et begrep som benyttes hyppig, men som er løst definert. HRM har sitt utspring i Human Relations tradisjonen som vektla de menneskelige ressursene i organisasjonen. Hawthorne studiene fra 1920- tallet er et av de mest kjente studiene fra denne tradisjonen. Forskernes mål var opprinnelig å gjøre undersøkelser knyttet til arbeidernes produktivitet. Hawthorne effekten og betydningen av sosiale grupper gjorde imidlertid at mellommenneskelige relasjoner kom i fokus. Den sosiotechniske tradisjonen, HRM og medarbeiderskap bygger på denne HR- tradisjonen. Mens den sosiotechniske tradisjonen fokuserte på gruppeprosesser, har HRM moderert HR-bevegelsens fokus på behovet for gruppesolidaritet (Thompson og McHugh, 2002).

Generelt sett kan man si at HRM handler om forvaltning av menneskelige ressurser i organisasjoner: Å bruke menneskelige ressurser for å nå organisasjonens mål (Kuvaas, 2008). Det tidligere «personalbegrepet» i skandinaviske organisasjoner formidler et mer begrenset område enn den strategiske dimensjonen HRM inneholder. HRM har en strategisk dimensjon: å justere personalfunksjonen i forhold til organisasjonens mål. Kjersti Barsok (2012, s.1) fra Norsk tjenestemannslag påpeker:

Det som før het personalavdeling er endret til HR-avdelinger i mange offentlige virksomheter. Noen steder er dette bare et navnebytte, uten særlige endringer i

personalbehandlingen. Men stadig oftere vil HR-arbeidet innebære en reell og til dels dramatisk endring av arbeidet overfor medarbeiderne.

Barsok (2012) hevder at HRM er basert på amerikansk ledelsestenkning som innebærer individualisering og et stort skritt bort fra «den norske modellen» som er preget av et trepartssamarbeid der de tre partene er samarbeidsvillige og har gjensidig respekt for hverandre. Stein Stugu og Bitten Nordrik påpekte også på «Ledernes HMS- konferanse i 2011 utfordringer knyttet til introduksjonen av HR i norske virksomheter (www.lederne.no).

Medarbeiderskap er til forskjell fra HRM et nordisk fenomen. Det finnes internasjonal forskning som berører liknende temaer som medarbeiderskap. Empowerment og followership er eksempler på liknende begrep. Disse begrepene er ikke det samme som medarbeiderskap, men de kan sammenliknes. Kilhammar (2011) legger i sin doktorgradsavhandling vekt på at empowerment og followership er begrep som finnes i periferien i diskurser om medarbeiderskap i det skandinaviske arbeidslivet, og at de internasjonale begrepene har påvirket diskursen. Begrepet followership og forskningen på dette har et mer snevert perspektiv enn medarbeiderskap ved at followership kun fokuserer på relasjonen mellom ledere og følgerne. Medarbeiderskap innbefatter også andre relasjoner utenfor organisasjonen. Medarbeiderskap har også et større fokus på medarbeidernes rolle i denne relasjonen (Kilhammar, 2011). Empowerment handler grunnleggende sett om å gi mennesker makt og bemyndigelse. Empowerment blir ofte brukt i betydningen: å styrke mennesker og grupper slik at de kan ta kontroll over sine liv (Kilhammar, 2011). Empowerment er i likhet med followership et mer begrenset begrep enn medarbeiderskap. Kilhammar vektlegger at empowerment kun er et normativt begrep- empowerment skal lede frem til et resultat. Medarbeiderskap er ikke kun et normativt begrep. Medarbeiderskap handler om relasjoner mellom medarbeidere og ledere og mellom kollegaer- også uavhengig av hvordan disse utarter seg, jamfør Hällsten og Tengblads (2006) beskrivende definisjon på medarbeiderskap.

2.3 Medarbeiderskap i et skandinavisk perspektiv

Medarbeiderskap er en skandinavisk fenomen som har sitt utspring i det skandinaviske arbeidslivet. Den grunnleggende tanken er forankret i den nordiske modellen hvor likestilling og likeverd er viktige verdier i arbeidslivet. Medarbeiderskap bygger på en demokratisk idé hvor både ledere og medarbeidere vektlegges. Til grunn for medarbeiderskapsforskning ligger

ideen om at alle er medarbeidere og at noen medarbeidere har et lederansvar (Velten, Tengblad, Hällstén og Ackermann, 2008). Ansvar er et sentralt tema i medarbeiderskap. Gjennom å ta ansvar for sitt eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for sin egen relasjon til arbeidsgiveren blir medarbeideren en konstruktiv medspiller både for lederen og for sine kollegaer. Utviklingen har gått fra autoritære og detaljstyrende ledere til et mer coachende lederskap som istedet skal fokusere på målstyring og det å engasjere sine underordnede (Tengblad, 2009). Grenness (2013) viser til en rekke studier der det hevdes det at norske ledere er mer coachende enn detaljstyrende og mindre oppgavefokuserete.

Til tross for at medarbeiderskap bygger på ideen om et felles nordisk verdsett om at ansvar følger av likeverd og tillit, peker Hällsten og Tengblad (2006) på at medarbeiderskap ikke har vært et fullstendig ukontroversielt begrep i det svenske arbeidslivet. I likhet med kritikken av HR i Norge handler medarbeiderskapskritikken fra fagforeningene om en utvikling mot et individualisert arbeidsliv der fagforeninger og arbeidsrett mister betydning. Innen medarbeiderskapslitteraturen finnes det imidlertid to hovedretninger. Den ene bygger på selvledelse, mens den andre bygger på et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider (Velten, m.fl, 2008). Et samarbeidsprosjekt mellom Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet og fagforeningene LO Stat, YS Stat, Unio og Akademikerne (2010, s. 2) slår også fast: «Statlige virksomheter er avhengige av gode samarbeidsrelasjoner mellom medarbeiderne og ledelsen, og mellom partene i virksomheten i forhold som har med arbeidssituasjonen å gjøre».

Medarbeiderskapsbegrepet er basert på et annet perspektiv på medarbeidere enn man gjerne legger til grunn når man bruker begreper som personal eller arbeidstakere. Medarbeiderskapsfilosofien legger til grunn at medarbeiderrollen er en aktiv og skapende rolle i kontrast til en upersonlig ressurs som materialer og kapital (Tengblad, 2003).

Et relasjonelt perspektiv på medarbeiderskap innebærer i denne sammenheng å se medarbeidernes innflytelse i sammenheng med medarbeidernes arbeidshverdag. Et relasjonelt perspektiv innebærer å ta utgangspunkt i medarbeidernes og ledernes relasjoner, og dermed involvere medarbeiderne. Dette innebærer en bottom-up fremfor en top-down tilnærming: at medarbeiderne også får et eierskap til medarbeiderskapsutviklingen. Hällsten og Tengblad (2006) påpeker at mye av kritikken fra fagforeningene har vært grunnet i en frykt for økt innflytelse for arbeidsgivere og dermed mindre innflytelse for medarbeiderne. Jeg vil

argumentere for at et relasjonelt perspektiv på medarbeiderskap øker medarbeidernes betydning og dermed innflytelse.

2.4 Departementers særtrekk

Departementer har en annen struktur, mandat og kultur enn mange private organisasjoner. Medarbeiderskapslitteraturen har ikke et stort fokus på hvordan struktur, mandat og kultur kan påvirke muligheter for å utvikle medarbeiderskap. Dette kan skyldes at organisasjonsteori generelt har fokusert på private organisasjoner og bedrifter. Organisasjonsteori har også hatt en overvekt av psykologi-, økonomi- og sosiologi- orienterte bidrag fremfor statsvitenskapelige bidrag. Som følge av dette har organisasjonsteori ofte bidratt med generelle teorier om formelle organisasjoner uten å ta inn over seg sætrekk ved de politisk-administrative organisasjonene og sammenhengen mellom organisasjonsutforming og offentlig politikk (Christensen, Læg Reid, Roness, Røvik, 2009). Eriksen (1993) legger vekt på at man må anerkjenne det særegne ved institusjoner generelt og ved offentlige institusjoner spesielt i forsøk på reformering av offentlig sektor. Medarbeidere i departementene skal ta hensyn til en hel rekke interne hensyn som politisk lojalitet, faglige hensyn, effektivitet, rettighetsspørsmål, tjenestemannsorganisasjoner, men også eksterne hensyn til berørte parter, offentlig innsyn og den offentlige opinion. Utfordringer og muligheter knyttet til å utvikle medarbeiderskap i administrasjonen i departementene kan derfor stille seg anderledes enn de ville gjort for en privat bedrift.

I tråd med Webers beskrivelser trekker Christensen og Egeberg (1997) frem den hierarkiske organisasjonsstrukturen frem som et grunnleggende trekk ved offentlige byråkratier. Departementene har en vertikal arbeidsdeling og autoritetsfordeling. Dette innebærer at de ansatte i departementene er plassert på ulike nivåer og dermed har ulike oppgaver og ulikt ansvar. Ledelsen skal se saksområder og saker i sammenheng, mens saksbehandlere skal utføre et grunnleggende forberedende arbeid og deretter slippe oppgavene oppover i systemet (Christensen og Egeberg, 1997). Kollegiale organisasjonsformer i departementene supplerer nå den hierarkiske strukturen i stadig større grad (Christensen og Egeberg, 1997).

For å oppnå et funksjonelt og effektivt departement er det nødvendig med hensiktsmessige organisasjonsstrukturer og oppgavefordelinger. Målet var og er effektivitet og samordning. En utbredt forestilling av byråkratiet er imidlertid et tungrodd administrativt apparat preget av

regelbundethet og paragrafrytteri. Den teknologiske og sosiale utviklingen har endret arbeidslivet og også utfordret organisasjonsstrukturene. Utviklingen mot et kunnskapssamfunn med flere og flere svært kompetente medarbeidere utfordrer byråkratiets struktur og maktfordeling. Den raske teknologiske og sosiale utvikling kan føre til at departementets ledere i linjeposisjoner har en langt mindre teknisk, økonomisk og sosial spesialkompetanse enn de underordnede som ofte er eksperter på området. Disse ekspertene eller spesialistene kan forvente en innflytelse og en profesjonell autonomi som ikke umiddelbart harmonerer med byråkratiets makt og posisjonsstruktur (Hegland, 1970).

Hvordan skape en mer fleksibel organisering av departementene er et stadig tilbakevendende tema i organisasjonsforskningen. Målet har vært samhandling, bedre ressursutnyttelse og mindre sårbarhet samt gi faglige utviklingsmuligheter og ansvar for medarbeiderne i departementene (Solumsmoen mfl, 2011). I rapporten (Solumsmoen m.fl., 2011) «Hva skjer i departementene?» forteller forfatterne at dette til en viss grad har lyktes:

På spørsmål om departementene har fått en flatere organisasjonsstruktur og en mer fleksibel oppgaveorientert organisasjon det siste tiåret, svarer 5 av 11 administrasjonssjefer «i liten grad», 5 av 11 oppgir «i noen grad», mens 1 av 11 mener man har fått til dette «i stor grad» (Solumsmoen mfl, 2011, s. 14).

På spørsmål om grunnlaget for nye arbeidsformer i departementene svarte 6 av 10 administrasjonssjefer at for å utvikle grad av delegering og kollegabasert kvalitetssikring er det nødvendig med selvstendige medarbeidere med høy kompetanse. I Difi rapporten trekkes KRD frem som et av departementene som har innført nye arbeidsformer: to avdelinger i KRD har en utstrakt bruk av team.

2.4.1 Departementstrstrukturenes betydning for medarbeiderskap

Strukturelle trekk ved organisasjonen kan påvirke medarbeidernes og lederens handlingsrom (Christensen m.fl, 2009). Departementene er hierarkisk bygget opp og er toppstyrt. Dette kan innebære utfordringer knyttet til å involvere medarbeidere i lave posisjoner i sentral beslutningstaking. Regler og prosedyrer for hvordan oppgaver utføres i forvaltningen kan også skape utfordringer knyttet til økt handlingsrom for den enkelte. Flytende grenser mellom fag og politikk kan minske handlingsrommet for medarbeiderne ved at man ikke alltid vet hva som er politikk. Et faglig spørsmål som en dag ikke er politikk kan være politikk

den neste dagen. Medarbeiderens posisjon i stillingshierarkiet virker disiplinerende på både medarbeidernes beslutningsatferd og muligheter. Muligheter for karriere og opprykk kan også begrense medarbeidernes handlingsrom ved at de har en egeninteresse i å følge formelle normer i byråkratiet (Christensen m.fl, 2009). Skillet mellom politikk og administrasjon i sentralforvaltningen er kilde til en stor akademisk diskusjon.

Medarbeiderskapslitteratur (Hällsten og Tengblad, 2006) fremhever mer deltakelse og økt ansvar for medarbeidere. Det fremheves også at makt skal utøves på personlig grunnlag fremfor lederens formelle maktposisjon. Departementene fungerer idag som politiske sekreterier. Deres oppgaver baserer seg på å sette rammer, planlegge og de er policyorienterte. Difis tidligere arbeid (Solumsmoen m.fl. 2011) samt tidligere arbeid (Statkonsult, 2007) viser at departementsadministrasjonen nå er langt mer involvert i de politisk formidling og strategisk rådgivning enn før. Sentraladministrasjonen skal være et redskap for regjeringens politikk. Samtidig er det også forventninger om at den skal være et potensielt redskap for en hvilken som helst regjering. Rollekonflikter kan oppstå når det gjelder fagkunnskap. På den ene siden kan det finnes forventninger om at de med spesielle fagkunnskaper i sentraladministrasjonen lar faget tjene den gjeldende politikken. På en annen side kan det være forventninger om at disse fagansatte fritt legger frem sine faglige synspunkter, uavhengig av den gjeldende politikk.

En kan skille mellom politikk og administrasjon på to måter: 1. skille mellom «politiske» og teknisk/administrative saker og 2. skille mellom ulike faser i saksbehandlingen, der noen faser er «politiske», mens andre er «teknisk/administrative» (Jacobsen, 1997). Dersom man kan skille mellom politikk og administrasjon på slike måter vil det ikke være et problem å øke medarbeiderens handlingsrom. Administrasjonen driver da ikke politikk. Dersom politikere kan holde en tilstrekkelig kontroll med administrasjonen vil det heller ikke være et problem å skille mellom politikk og administrasjon. Politikernes kontroll kan sørge for at administrasjonen ikke driver med politikk (Jacobsen, 1997). Likevel finnes det flere eksempler som gjør dette klare skillet vanskelig. Flere skiller mellom enighet og uenighet rundt en sak når man skal skille mellom politikk og administrasjon. Dersom det er enighet rundt en sak og saken er teknisk blir det en administrativ oppgave (Jacobsen, 1997).

2.4.2 Lojalitet og nøytralitet

Fra Weber kan vi lese at idealadministrasjonen er lojal: «Embetsmannens ære ligger i evnen til, trass i personlig overbevisning, å utføre en ordre den befalendes ansvar, likeså samvittighetsfullt som om ordren svarte til hans egen oppfatning av saken» (Weber, 1971 s.19). Samtidig ligger det i den norske administrasjonens natur at den ikke skiftes ut ved et eventuelt regjeringsskifte og dermed gjøre den samme jobb uavhengig av hvilke partier som danner regjering. Den skal også være politisk nøytral.

Lojalitet og nøytralitet kan imidlertid sees som to motstridende krav. I St.meld. nr. 11 (2000-2001) er det forsøkt å klarlegge noen retningslinjer for forholdet mellom politikk og administrasjon. Denne stortingsmeldingen tar opp konflikten mellom lojalitet og uavhengighet. I stortingsmeldingen tenderer det mot faglig uavhengighet og nøytralitet:

En embets- eller tjenestemann som gir sine faglige råd i en sak, skal i utgangspunktet ikke la seg påvirke av det vedkommende tror å vite om statsrådets egne politiske vurderinger. Rådet bør gis ut fra faglige vurderinger alene, uansett hvor lite politisk gangbare eller ønskelige disse vurderingene måtte være. Å unnlate å gjøre dette kan til og med hevdes å være illojalt (St.meld. nr. 11 2000-2001, 12).

Lojalitet og nøytralitet er to viktige premisser for administrasjonens legitimitet. Lojalitet kan imidlertid også knyttes til disiplin og personlig interesse. Administrasjonens medarbeidere kan ha en egeninteresse i å være lojal ovenfor den politiske ledelsen for å øke sine sjanser for opprykk i byråkratiet. Dette bemerket også Weber: «(...)forvaltningsstaben (...) er ikke bare bundet til lydighet overfor makthaveren ved (...) legitimiseringsforestillinger, men dessuten ved to midler som appellerer til personlig interesse- nemlig materiell godtgjørelse og sosial prestisje.» (Weber, 1971 s.6). Dette innebærer at for å oppnå det den administrasjonsansatte ønsker må han/hun føye seg etter lederens ønsker. Dette kan leses som en inkonsistens i Webers tankegang, men som Jacobsen (1997) påpeker kan man også betrakte dette som et forsøk på å balansere ledelseskontroll og profesjonell autonomi.

Webers idealtypiske modell for byråkratiet har på mange måter en parallell i Woodrow Wilsons ideal: «administration in business» (Jacobsen, 1997). Wilson mente at det bør være et

klart skille mellom politikk og administrasjon. Politikk for Wilson, dreier seg om å definere de verdier man vil skal styre samfunnsutviklingen. Administrasjon på den andre siden, handler om å finne de teknisk beste løsningene på et problem (Jacobsen, 1997). Wilson er interessant for denne oppgaven fordi han var en talsmann for å gi administrasjonen frihet. Frihet både i forhold til politikere og borgere. Wilson argumenterte for at ved å delegere mer myndighet til administrasjonen ville politikere kunne konsentrere seg om andre ting enn administrative detaljer. Politikerne ville også lettere kunne plassere ansvar hos rett person i administrasjonen. Administrasjon handlet for Wilson om å finne de beste tekniske løsningene. Derfor argumenterte han også for faglig frihet. Denne friheten vil skape grobunn for nytenkning og innovasjon samt initiativ (Jacobsen, 1997). På dette punktet argumenterer Wilson for noe av det samme som Tengblad (2006). Økt handlingsrom vil øke initiativ og følelse av ansvar, viktige komponenter i utvikling av medarbeiderskap.

2.5 Kommunal og Regionaldepartementet

Kommunal- og arbeidsdepartementet (idag Kommunal- og regionaldepartementet) ble opprettet i 1948. Først jobbet departementet med arbeidsmarkedet og med kommunal økonomi og styring. Idag har KRD ansvar for bolig- og bygningspolitikk, lokalforvaltning, kommuneøkonomi og gjennomføring av valg. Den politiske ledelsen i departementet utgjøres av statsråden og to statssekretærer. Statsråden har også en politisk rådgiver. I administrasjonen er den øverste stilling departementsråden. Han/hennes rolle er å avlaste og gi råd til statsråden, samt samordning av departementets arbeid. Til sammen har Kommunal- og regionaldepartementet ca. 190 ansatte. Administrasjonen fungerer som stab for statsråden. Det er medarbeiderskap i administrasjonen denne oppgaven tar for seg. Idag er KRD delt inn i følgende avdelinger (Regjeringen.no):

- ***Kommunalavdelingen (Fagavdeling)***

Ansvar for å følge opp regjeringens politikk overfor kommunene

- ***Regionalpolitisk avdeling (Fagavdeling)***

Ansvar for å følge opp regjeringens distrikts- og regionalpolitikk

- ***Bolig- og bygningsavdelingen (Fagavdeling)***

Ansvar for å følge opp regjeringens bolig- og bygningspolitikk

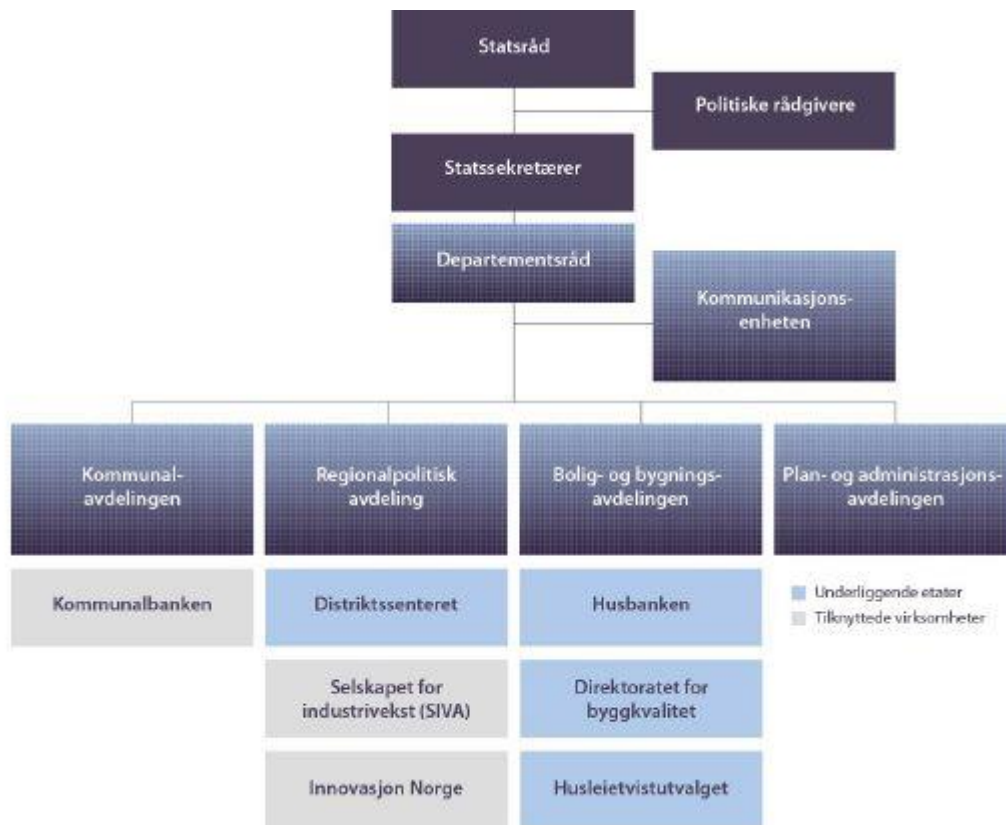
- ***Plan- og administrasjonsavdelingen (Samordningsfunksjon, sørger for effektiv drift av departementet)***

Ansvar for effektiv og utviklingsrettet drift og administrasjon av departementet samt områdeovergripende forsknings- og utviklingsoppgaver.

- ***Kommunikasjonsenheten (Fagavdeling for kommunikasjon)***

Ansvar for departementets forhold til mediene og sørge for en effektiv medie- og samfunnskontakt samt god kommunikasjonsforvaltning i departementet.

I tillegg har KRD følgende underliggende etater: Distriktssenteret, Husleietvistutvalget, Direktoratet for byggkvalitet og Husbanken.



Figur 1. KRDs oppbygning

2.5.1 Kommunal- og regionaldepartementets tidligere arbeid med medarbeiderskap

Kommunal- og regionaldepartementet anser lederskap og medarbeiderskap som to viktige søyler i sin organisasjon. Departementet ønsker at deres arbeid med medarbeiderskap skal utløse ytterligere arbeidsglede, ansvarlighet og profesjonalitet. Tidligere har de gjort tiltak som kan sees i sammenheng med medarbeiderskapsutvikling (Sætre, 2013):

- *Medarbeiderundersøkelse* i 2009 som viste behov for faglig og personlig utvikling for den enkelte medarbeider. Som en konsekvens av disse funnene ble tiltak satt i gang for å bedre dette punktet. Et eksempel er en gjennomgang av sitt opplegg for *medarbeidersamtaler*. Departementet har nå en ny felles mal for medarbeidersamtaler der det legges stor vekt på faglig og personlig utvikling. Avdelingene har nå fått opplæring i den nye malen for medarbeidersamtaler.
- *Revisjon av departementets kompetansestrategi*. Plan- og administrasjonsavdelingen hentet inn synspunkter og innspill fra de avdelinger som har hovedansvar for tilrettelegging og utvikling av kompetanse. Et utvalg av medarbeiderne ble også invitert til å svare på spørsmål om kompetansestrategien. Grunnen til dette var både at man ville sikre forankring og at man ville få direkte innspill fra de som blir «berørt». Innspillene viste at medarbeiderne og lederne har en høy bevissthet rundt kompetanseutvikling. Utfordringen ligger i tid til å prioritere kompetanseutviklingstiltak. De ser også en utfordring i å gi hver enkelt rom for å bruke sin kompetanse.
- *Videreføring av utviklingsprogrammet for medarbeidere*. Dette tiltaket fulgte som en konsekvens av revisjonen av kompetansestrategien. Dette utviklingsprogrammet fokuserer på hva som kreves for å utøve godt lederskap og medarbeiderskap i KRD. Det rettes også fokus mot hver enkelt medarbeiders preferanser, styrker, fallgruver og utviklingsbehov.
- *Lederevalueringer*. Departementet har gjennom flere år gjennomført lederevalueringer. Disse er basert på egne lederkrav. I 2010 viste lederevalueringen at lederne ble vurdert som relativt gode på medarbeiderorientering. Under «bidrag til

godt arbeidsmiljø» samt «rettferdig og likeverdig behandling av medarbeiderne» fikk også lederne gode evalueringer. Under «motivasjon av medarbeiderne» samt «å utløse engasjement» ble lederne evaluert lavere. Som en følge av dette skal departementet følge opp dette.

- *Egne tiltak i avdelingene.* De enkelte avdelingene har i tillegg jobbet med egne opplegg. Et eksempel er Statkonsults program for medarbeiderutvikling og opplegg rundt internkonsulentrollen i Plan- og administrasjonsavdelingen.

2.5.2 Kommunal- og regionaldepartementets videre arbeid med medarbeiderskap

Plan og Administrasjonsavdelingen i KRD ser at godt lederskap og et godt arbeidsmiljø der medarbeiderne er engasjerte og tilfredse henger tett sammen. Denne kombinasjonen ser de også som avgjørende for gode prestasjoner og resultater for departementet. Avdelingen mener at deres utfordring ligger i å se utvikling av medarbeiderskap og lederskap i en større sammenheng. Departementet ser på medarbeiderundersøkelsene og lederevalueringene som et skritt i riktig retning. Kommunal- og regionaldepartementet ser selv ikke behov for omfattende tiltak i medarbeiderskapsutviklingen. I tillegg ser de også kapasitetsproblemer knyttet til et større medarbeiderskapsutviklingsopplegg. Plan- og administrasjonsavdelingen anbefaler nå at de utarbeider «kjennetegn ved godt medarbeiderskap». De ser det pedagogiske og forankringsmessige potensialet som ligger i et arbeid med å utvikle slike kjennetegn. Det er derfor viktig at alle avdelinger involveres i dette arbeidet. De er også opptatt av hvordan disse kjennetegnene skal brukes.

Som en konsekvens av utviklingen av sekretariatsrollen mener de det nå er nødvendig med en bevisstgjøring rundt hva det innebærer å være ansatt i et politisk- administrativt system. KRD vil utvikle nye individkrav i organisasjonen som for eksempel skal fokusere på krav til faglig kompetanse, politisk forståelse, personlig egnethet, kommunikasjonsevner og forvaltningskunnskap.

3 Teoretisk perspektiv

3.1 Organiske og mekaniske organisasjoner

Ramsdal, Skorstad og Strøm (2009) påpeker store omstillinger knyttet til behovet for å utvikle effektive og fleksible organisasjons- og ledelsesformer. Disse forfatterne er opptatt av et begrepsmessig kjennetegn ved utviklingen av et nytt arbeidsliv- fleksibilitet. Det er også dette kjennetegnet denne oppgaven trekker frem som en av fremtidens utfordringer for KRD. Et av kjennetegnene ved det nye arbeidslivet er: ambisjoner om å skape mer fleksible organisasjoner.

Den industrielle revolusjon var kjennetegnet av å begrense variasjon både i produksjonskvalitet og produksjonsprosesser. For å kunne opprettholde et høyt produksjonsnivå ble det nødvendig med standardiserte prosedyrer for organisasjonen. Både organisasjonsdesign og retningslinjer for ledelsen ble utarbeidet med målet om å begrense variasjon (Sandaker, 2009). Interaksjon i organisasjoner var begrenset til enkle, teknologidrevne arbeidsprosesser og kommunikasjonen foregikk gjennom formelle kommandolinjer (Fayol, 1916; Taylor, 1911/1967). Begrensninger i variasjon finner vi også i Webers idealtypiske byråkratimodell (Sandaker, 2009). Weber beskrev fremveksten av det idealtypiske byråkratiet som et system der interaksjon ideelt er begrenset til formelle kanaler for å forhindre uønsket variasjon i uformell interaksjon (Weber, 1990). Sandaker (2009) peker på at moderne kunnskapsorganisasjoner oppmuntrer til variasjon i organisasjonens atferd for å møte endringer i samfunnet og for å fremme ønsket atferd i organisasjonen.

Burns og Stalker beskriver dette skiftet i den kjente boken «The Management of Innovation» (1961). I boken beskrives et skifte fra «mekaniske» til «organiske» organisasjoner. Dette skiftet skjer som en konsekvens av endringene i organisasjonens omgivelser. En endring fra stabile til dynamiske omgivelser krever at organisasjonen endrer arbeidsprosesser, kommunikasjonsstruktur og interaksjon med sine omgivelser (Sandaker, 2009). Burns og Stalkers (1961) utgangspunkt er en tilpasning mellom organisasjonens situasjonsfaktorer og organisasjonens struktur og en tilpasning mellom disse. For å skape samsvar mellom situasjonsfaktorene og organisasjonsstruktur må organisasjonen stadig endre seg.

Den mekaniske organisasjonsstrukturen er kjennetegnet av hierarki, klare grenser, rutinepreget arbeid samt et fokus på ledelsens kontroll. I mekaniske organisasjoner er det lederen som tar de viktige beslutninger. Burns og Stalker (1961) hevder at slike organisasjoner fungerer best når omgivelsene er stabile. Den organiske organisasjonen derimot, fungerer best når omgivelsene er i stadig endring. Mens den mekaniske organisasjonen er preget av sentralisert beslutningstaking, kjennetegnes den organiske organisasjonen av desentralisert beslutningstaking. Dette er en forutsetning for endring ifølge Burns og Stalker (1961). Årsaken til dette er at de stadige endringene i omgivelsene krever fleksibilitet og høy grad av innovasjon. Evne til innovasjon finnes nedover i hierarkiet. Innovasjon er sentralt i Burns og Stalkers paradigmeskifte. En mekanisk organisasjon som befinner seg i omgivelser i stadig endring vil i følge Burns og Stalker ikke være i stand til å skape innovasjon. Årsaken til dette er at det ikke lenger er samsvar mellom organisasjonens situasjonsfaktorer og omgivelsene.

Burns og Stalkers (1961) bidrag tilhører kontingens- tradisjonen der et hovedpoeng er at organisasjoner må kunne tilpasse seg omgivelsene for å kunne fungere optimalt (Ramsdal, Skorstad og Strøm, 2009). Oppsummert hevder Burns og Stalker (1961) at organiske organisasjoner fungerer best i skiftende omgivelser. Det er nettopp skiftende omgivelser som trekkes frem i bidrag om det nye arbeidslivet. Organiske organisasjoner er fleksible, et av det nye arbeidslivets krav til organisasjoner. Kravet om fleksibilitet og omstillingsevner fordrer også dynamiske egenskapsforklaringer i organisasjonens lederskaps- og medarbeiderskapsutvikling. Det relasjonelle perspektivet slik jeg ser det, er dynamisk og forutsetter at relasjoner er i stadig utvikling. Burns og Stalkers modell danner et implisitt bakteppe i kapittel 5, fordi den illustrerer utfordringene KRD kan møte i sin videreutvikling av medarbeiderskap.

3.2 Et relasjonelt perspektiv- utgangspunktet for oppgaven

«Alt nyttepreget samkvem forutsetter som sin basis samkvem som ikke er nyttepreget»
(Østerberg, 1980 i Wadel 1984 s. 86)

Til grunn for denne oppgaven ligger et teoretisk perspektiv som kan betegnes som relasjonelt perspektiv. Dette innebærer at fokus for redegjørelse av litteratur og argumenter i analysen bygger på en grunnleggende tanke om at mellommenneskelige relasjoner bør stå i sentrum når man skal utvikle medarbeiderskap og lederskap. At oppgaven har et spesielt perspektiv innebærer ikke at perspektivet har en fasit i seg. Et perspektiv er ikke en oppskrift, men en veiledning til hva man skal legge merke til og hvordan man møte eventuelle problemer (Wenger, 2004).

Denne oppgaven vil benytte seg av et relasjonelt perspektiv i diskusjoner om medarbeidere, ledere og deres arbeidsprosesser. Wadel (1984) viser at en rekke sosiologiske undersøkelser av moderne arbeidsliv har dokumentert at sosiale relasjoner spiller en viktig rolle i dagens organisasjoner. Han hevder at arbeidsorganisasjoner ikke bare produserer varer og tjenester, men at disse organisasjonene også produserer sosiale relasjoner og holdninger. Disse sosiale relasjonene og holdningene er for Wadel også nødvendige for produksjonen av varer og tjenester. De sosiale relasjonene er ikke bare viktige for organisasjonene, men også for politiske forhold, familieforhold og lokalsamfunnsforhold. Kjøp av arbeidskraft er ikke det samme som kjøp og salg av varer. Kjøp av varer er som regel av kort varighet, mens kjøp av arbeidskraft ofte er en langvarig kontrakt (Wadel, 1984). Som Wadel (1984, s. 85) hevder: «Dette gjør at en arbeidskontrakt vil ha mer til felles med et ekteskap enn med verdens eldste yrke».

Wadel understreker også et annet skille mellom varer og arbeidskraft: Arbeidskontrakten kan bare vagt defineres. Med dette mener han at en kjøper av arbeid vanskelig kan forutse klart hvordan arbeidsforholdet vil utarte seg med hensyn til innsats, arbeidsfordeling mellom kollegaer og hva som egentlig kreves av hver enkelt arbeidstaker. «Skal arbeidet bli utført, må en arbeidskjøper i høy grad kunne stole på at arbeidsselgeren bruker sin egen fornuft og dømmeevne (Wadel, 1984, s.85)». En arbeidskontrakt bærer også preg av frivillighet i den forstand at medarbeiderne selger ikke sin arbeidskraft, men sin villighet til å følge ordre og til å bruke fornuft og dømmekraft for å få gjort arbeidsoppgavene. Wadel (1984) foreslår at medarbeidere som insisterer på å kun gjøre jobben sin risikerer å ikke gjøre jobben. Medarbeidernes arbeidsorientering er ikke bare instrumentell, men er også basert på verditilknytninger. Slike verditilknytninger vises i engasjement, samarbeid og vilje til å ta ansvar (Wadel, 1984). Wadels relasjonelle perspektiv er denne oppgavens underliggende

perspektiv, og man kan se tydelige tegn på at medarbeiderskapslitteraturen (Hällsten og Tengblad, 2006) er preget av dette relasjonelle perspektivet.

Et relasjonelt perspektiv innebærer forsøk på å forklare menneskers atferd ut fra de relasjoner og den samhandling de inngår i. Utgangspunktet for det relasjonelle perspektivet er at mennesker påvirker hverandre gjensidig (Wadel, 2007). Med litt enklere ord og satt litt på spissen kan man si at fokus er på individer i samhandling med andre, og ikke individene i seg selv. I denne oppgaven vil det dermed hovedsaklig fokuseres på medarbeidere og ledere som deltakere i samhandling, i dialog med hverandre og i relasjon til hverandre. Hvordan man ser på relasjoner avhenger av hva slags syn man har på den sosiale verden ifølge Emirbayer (1997). Emirbayer redegjør for et perspektiv på den sosiale verden som ser den sosiale verdens innhold som substanser og prosesser og ”statiske ting” (Emirbayer, 1997). Dette perspektivet kaller han substansialistisk perspektiv: “Systematic analysis is to begin with these self-subsistent entities, which come “preformed,” and only then to consider the dynamic flows in which they subsequently involve themselves” (Emirbayer, 1997, s.282-283).

I motsetning til dette perspektivet argumenterer Emirbayer for et relasjonelt perspektiv:

The very terms or units involved in a transaction derive their meaning, significance, and identity from the (changing) functional roles they play within that transaction. The latter, seen as a dynamic, unfolding process, becomes the primary unit of analysis rather than the constituent elements themselves. Things “are not assumed as independent existences present anterior to any relation, but . . . gain their whole being . . . first in and with the relations which are predicated of them “(Emirbayer, 1997, s. 287).

Disse to perspektivene danner to forskjellige måter å se den sosiale verden på. Makt er et eksempel på et sosiologisk område man kan studere ulikt ut fra disse to perspektivene. Emirbayer ser makt som en relasjon mellom to parter på samme måte som teoretikerne Michael Foucault og Pierre Robert. For disse tre er ikke makt en attributt eller noe man har. Makt oppstår i relasjon mellom to parter og er avhengig av kulturelle, strukturelle, sosiale og psykologiske mønstre i relasjoner (Emirbayer, 1997).

Denne oppgaven vil også benytte seg av en organisasjonsteoretisk tilnærming til analysen. Dette innebærer et fokus på styringsverkets organisering og virkemåte (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009). Det relasjonelle fokuset står fortsatt i fokus ved at relasjoner mellom

individ og organisasjon er utgangspunktet for denne delen av analysen. Med dette menes at relasjonen mellom individuelle faktorer og organisasjonsforholdene analyseres. Som Christensen (mfl, 2009, s.11) påpeker: Vi står overfor både «organisasjoner med mennesker» og «mennesker med organisasjon».

3.3 Relasjonsorientert lederskap

I 1978 påpekte Burns (1978) at et stort problem i ledelsesforskning er at man overser at ledelse er noe som skjer mellom to parter- en leder og en medarbeider. Burns var opptatt av at man ikke kunne undersøke ledere på den ene siden og medarbeidere på den andre siden. Grunnen til dette er at ledelse skjer i relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette er også utgangspunktet for denne oppgaven.

Ledelsesforskning er et variert og omdiskutert forskningsområde, der ingen skoleretning er dominerende. Selznick (1997) understreker at lederskap ikke er et velkjent, dagligdags konsept som er lett å få tak på. Ledelsesforskning var tidligere opptatt av hva slags trekk eller karakteristikk en leder bør ha for å være en god leder. Karakteristikkene som ble trukket frem var gjerne trekk som for eksempel høy intelligens, besluttosomhet, ærlighet og troverdighet (Northouse, 2004). Denne forskningen ble senere utfordret av studier som undersøkte ledernes atferd fremfor egenskaper. To hovedtyper atferd ble trukket frem: oppgaverelatert og relasjonsorientert lederskap (Sørhaug, 2004). Skillet gikk mellom om lederens atferd er rettet mot måloppnåelse eller om atferden er rettet mot relasjoner og kombinasjonen av disse to atferdstypene.

Sørhaug innvender imidlertid at en slik sammenheng er vanskelig å måle: «det er en betydelig diskrepans mellom den betydning som tillegges ledelse og ledere i offentlig debatt, og den betydning som kan dokumenteres med tilfredsstillende grad av sikkerhet» (Sørhaug, 2004, s.202). Som Sørhaug (2004) skriver kan man godt tenke seg at det like gjerne er medarbeidere som gjør ledere gode som at ledere gjør medarbeidere gode.

Til tross for en rekke forsøk i forskningen har man ennå ikke kommet frem til enighet om verken hva som utgjør god ledelse og hvilke egenskaper en leder må besitte for å kunne være en god leder. Arbeidslivsutviklingen har ført til medarbeidere som stiller høyere krav til

arbeidsmiljø og ledere enn før. Lederen står i en maktposisjon i forhold til sine medarbeidere, og for mange medarbeidere er det viktig å få anerkjennelse fra sin leder (Risan, 2012). En dyade vil si en relasjon mellom to individer og et dyadisk lederskap handler dermed om relasjonen mellom leder og medarbeider. Lederskap og medarbeiderskap er tett sammenknyttet. Å utvikle et godt medarbeiderskap er ikke bare lederens ansvar, men et resultat av samspill mellom leder og medarbeider (Velten m.fl, 2008). Av denne grunn kan relasjonsorientert og dyadisk lederskap være et godt utgangspunkt når man skal utvikle en organisasjons medarbeiderskap. For å utvikle et godt medarbeiderskap er en god relasjon mellom leder og medarbeidere viktig.

3.4 Medarbeiderskap

Professor i bedriftsøkonomi Stefan Tengblad ved högskolan i Skovde har vært en sentral bidragsyter i medarbeiderskapslitteraturen. Han fokuserer på sammenhengene mellom fire begrepspar: Åpenhet og tillit, fellesskap og samarbeid, engasjement og meningsfullhet samt ansvarlighet og handlingsevne. Sammenhengen mellom disse har Tengblad sammenfattet i en modell kalt medarbeiderskapshjulet (se kapittel 3.5). Et fokus på relasjoner står sentralt i en rekke bidrag til medarbeiderskapslitteraturen (Hällsten og Tengblad, 2006., Tengblad, 2003., Velten (m.fl. 2008 og Haugen, 2004). De fire begrepsparene er imidlertid ikke bare viktige for å utvikle medarbeiderskap. Liknende forutsetninger finner vi også i faglitteratur om læring, kompetansestyring og en rekke andre personalområder der også fokus på relasjoner blir trukket frem som viktige satsningsområder (Wadel, 2008, Argyris, 1999).

Medarbeiderskap er et begrep som stadig får mer fokus i norsk arbeidsliv. Felles for ulike definisjoner (Velten m.fl, 2008., Haugen, 2004, Hällsten og Tengblad, 2006) på medarbeiderskap er at de legger vekt på medarbeidernes ansvar, holdninger, handlinger, engasjement og relasjoner. Da fokus lenge har vært på lederskap, søkes det nå en dypere forståelse av hva slags ressurser et fokus på medarbeiderne kan utløse. Velten m.fl (2008) bemerker at betydningen av ordet medarbeiderskap er et –skap som bringer med seg konkrete kjennetegn. Disse kjennetegnene omfatter hvordan vi som medarbeidere forholder oss til arbeidsoppgaver, arbeidskollegaer og arbeidsgiver (Hällsten & Tengblad, 2006). Slike relasjoner kan ha en rekke ulike former på samme måte som lederskap utøves på forskjellige måter. Denne oppgaven fokuserer på en dimensjon ved det relasjonelle perspektivet på medarbeiderskap: relasjonene mellom medarbeidere og ledere.

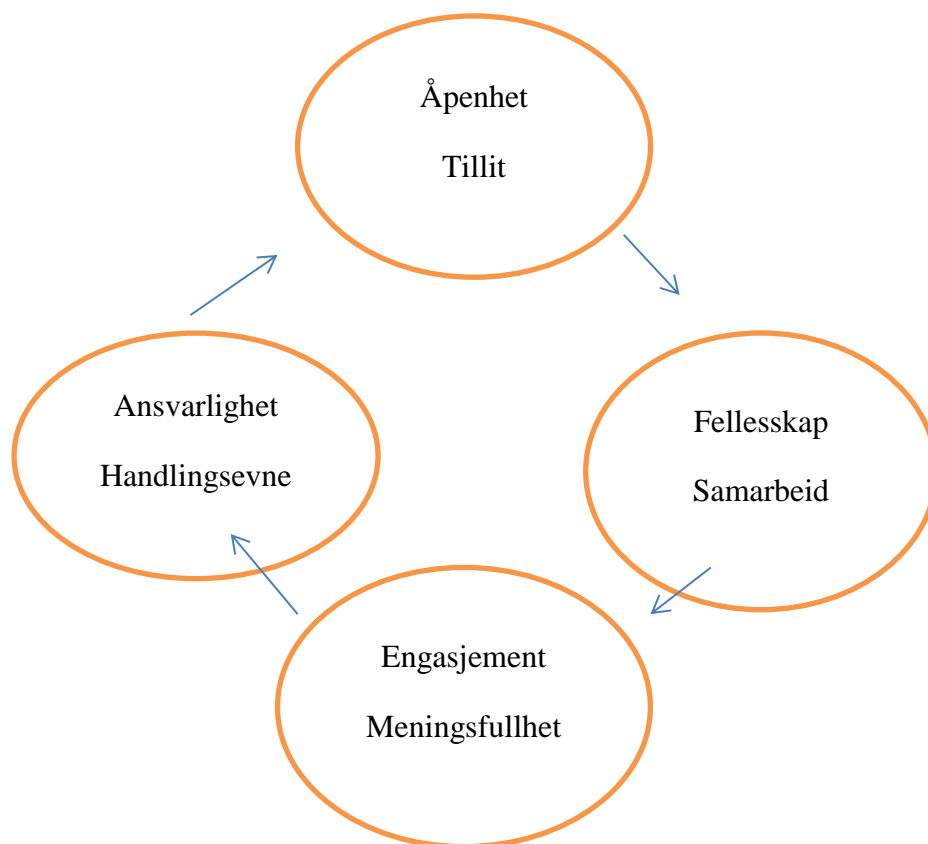
Grunnleggende sett handler medarbeiderskap om at alle ansatte bør ha en aktiv rolle der de får og tar ansvar, der de har mulighet til å lære og utvikle seg, der arbeidsmiljøet er preget av samarbeid, fellesskap og støtte. Denne medarbeiderskapsfilosofien står for en visjon av et arbeidsliv der man kombinerer og forener effektivitet og gode resultater med arbeidsglede og sosialt ansvar (Tengblad, 2009). Samtidig kan man skille mellom en beskrivende definisjon og en normativ definisjon på medarbeiderskap (Hällsten & Tengblad, 2006).

Hällsten og Tengblad (2006) gjør dette skillet, der den beskrivende definisjonen omfatter alt som kan knyttes til medarbeiderskap uansett hvor godt det fungerer eller hvilke resultater det gir. Den normative definisjonen gir imidlertid en beskrivelse av hvordan et godt medarbeiderskap fungerer og Hällsten og Tengblad (2006) kaller dette «det myndige medarbetarskapet». Forfatterne baserer den normative definisjonen på forvaltningsteori, evnebasert etikk, medborgerbegrepet og dygdeetikk på følgende måte: «Det myndige medarbetarskapet är baserat på ett stort värdesättande av goda och förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare(förvaltningsteorin), vilket kan skapa en god grund för den väsentliga uppgiften att stärka medarbernas förmågar (förmågebaserad etik) och att tillsammans med chefer och andra medarbetare utveckla gode vanor och handlingsmönster (dygdeetik) (Hällsten & Tengblad, 2006, s. 14).

Hällsten og Tengblad (2006, 2007) omtaler selv ikke medarbeiderskap som en teori, men benytter beskrivelser som fenomen, filosofi og bidrag til diskusjoner om lederskap. Det ble nevnt i innledningen at medarbeiderskapsfilosofien kan kobles til sosioteknisk teori, Einar Thorsrud og selsvtyrte grupper. Dette bidrar til å sette medarbeiderskap inn i et litt større teoretisk perspektiv enn mainstream ledelseskonsepter som LEAN, Total Quality Management og andre konsepter. De sistnevnte kan sies å ikke ha et like samlende teoretisk grunnlag. På en annen side kan fokus på medarbeidere i medarbeiderskapslitteraturen virke mer ideologisk enn teoretisk forankret. Medarbeiderskap kan også kobles til den nordiske modellen som blant annet kjennetegnes ved at partene i arbeidslivet er ansvarliggjort. Dette skjer både ved bedriftsdemokratiske beslutningsprosesser internt i organisasjonene, men også gjennom samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakere ved større endringer i arbeids- og samfunnsliv. Koblingen til sosioteknisk teori, den nordiske modellen og ansvarliggjøring i arbeidslivet gjør at medarbeiderskap kan sies å ha et noe mer omfattende perspektiv enn «mainstream» ledelsesteori.

3.5 Et relasjonelt perspektiv på medarbeiderskap

Dette avsnittet vil vise en modell av de viktigste komponentene i Tengblads teori om medarbeiderskap. Denne modellen er kjent som ”medarbeiderskapshjulet” og er benyttet av en rekke konsulentselskaper og organisasjoner, for eksempel Teamwork OU AS, Bærum og Molde kommune og Politi og lensmannsetaten. For å vise hva et myndig medarbeiderskap bør inneholde benytter Hällsten og Tengblad (2006) seg av fire sammenhengende begrepspar som beskriver hvilke forutsetninger og egenskaper som bør være til stede i et godt (myndig) medarbeiderskap. For å forklare hvordan de fire begrepsparene henger sammen har Hällsten og Tengblad (2006, s. 15) laget følgende modell:



Figur 2. Medarbeiderskapshjulet

Disse fire begrepsparene understøtter og påvirker hverandre og sammen viser de hva som utgjør et godt medarbeiderskap. Åpenhet og tillit handler om hvorvidt medarbeidere har tillit til sine kollegaer samt om de har tillit til lederen og om lederen har tillit til dem. Medarbeiderne bør ha en åpen og ærlig dialog om de viktige forhold i virksomheten. Åpenhet og tillit handler også om respekt for meningsforskjeller og konstruktive forsøk på å finne gode løsninger. Fellesskap og samarbeid innebærer en følelse av tilhørighet og trivsel i fellesskapet på arbeidsplassen. Det handler om at hver medarbeider tar sin del av den felles innsatsen og at de

hjelper hverandre. Tett knyttet til dette er også samarbeid og det å dra nytte av og sette pris på andres kompetanse, også på tvers av linjer og forskjellige yrkesgrupper. Arbeidsgiveren bør også være bevisst på å styrke samarbeidet og fellesskapet, både mellom medarbeiderne, mellom medarbeiderne og ledelsen samt forholdet til organisasjonen som helhet. Det neste begrepsparet- engasjement og meningsfullhet- går på at medarbeiderne opplever at arbeidet er meningsfylt og at de føler en stolhet over sitt eget arbeid og å tilhøre sin organisasjon. Dette kan føre til at medarbeidere yter det lille ekstra og strever etter å gjøre en god arbeidsinnsats. Også her har arbeidsgiveren et ansvar for å holde oversikt over og tilrettelegge for hva hver enkelt medarbeider anser som meningsfullt og engasjerende. Det siste begrepsparet: ansvarlighet og handlingsevne handler om at hver enkelt medarbeider tar sitt ansvar- både når det gjelder sitt arbeid men også resultatene dette arbeidet gir. Det er imidlertid også viktig at medarbeiderne klarer å opprettholde en balanse mellom ansvar og initiativ og sin egen fysiske og psykiske helse. Hållsten og Tengblad (2006) understreker her at det er viktig å huske at hver medarbeider besitter en evne til å ta initiativ og de skal være bemyndiget til å ta initiativ som kan bidra til å utvikle organisasjonen. Arbeidsgiver og ledere bør her ha oversikt over hva slags ansvar medarbeideren ønsker, hva slags ansvar de evner å ta samt se til at medarbeideren har muligheter til å påvirke og ta sitt ansvar (Hållsten og Tengblad, 2006). Medarbeiderskapshjulet er en prosessorientert modell der hvert begrepspar virker selvforsterkende. For å få hjulet i gang må man sørge for åpenhet og tillit. Hållsten og Tengblad (2006) beskriver et arbeidsmiljø preget av tillit og åpenhet som en arbeidsplass der medarbeidere har gjensidig tillit, der det er rom for ærlig og åpen dialog og det er meningsforskjeller respekteres. Ved å satse på et av områdene vil det kunne skje utvikling på et av de andre områdene.

Tengblad (2006) understreker at både lederskap og medarbeiderskap handler om å kunne håndtere relasjoner. Han fortsetter med å hevde at ved å styrke relasjonen mellom leder og medarbeidere vil man kunne oppnå både bedre lederskap og bedre medarbeiderskap. Dette er et skritt bort fra tidligere medarbeiderskapstekning ifølge Tengblad, som handler om selvstendige beslutninger. Ved å trekke på relasjonstekning og fokusere på medarbeider- leder dyader handler medarbeiderskap mer om samspillet mellom ledere og medarbeidere og beslutningene som blir tatt i relasjonene mellom disse. Tengblad kaller dette medlederskap. Medlederskap bygger på delaktighet og nær interaksjon mellom leder og medarbeider. De fire begrepsparene i medarbeiderskapshjulet er relasjonelle elementer ved medarbeiderskap. Tillit, åpenhet, fellesskap og samarbeid kan ikke oppstå hos hver enkelt medarbeider eller leder i et

vakum. Tillit er noe som oppstår mellom mennesker i en relasjon, og fellesskap og samarbeid er ikke noe en medarbeider kan skape alene. Disse begrepene er dermed avhengig av relasjonene i KRD. Både medarbeidernes og ledernes fokus på relasjoner i det daglige arbeidet og hvor mye KRD som organisasjonen fokuserer på relasjoner i sitt personalpolitiske arbeid. Det er den sistnevnte delen denne oppgaven vil fokusere på.

4 Om å diskutere medarbeiderskap i KRD- metode og data

The great advantage of the case study is that by focusing on a single case, that case can be intensively examined even when the research resources at the investigator's disposal are relatively limited. The scientific status of the case study method is somewhat ambiguous, however, because science is a generalizing activity. A single case can constitute neither the basis of a valid generalization nor the ground for disproving an established generalization. (Lijphart, 1971, s. 691)

Den metodiske prosessen begynte med valg av oppgavens design. Med design menes i denne sammenheng å finne og videreutvikle tema, problemstilling og tilnærminger for å kunne svare på problemstillingen.

Casestudier blir ofte benyttet i arbeids- og organisasjonssosiologiske studier. Casestudier betoner viktigheten av at fenomenet som studeres- for eksempel medarbeiderskap- analyseres i samspill med sin kontekst. Dette er også casestudiens styrke (Voxted, 2006). Yin (fritt oversatt fra Voxted, 2006) definerer et casestudie som en empirisk undersøkelse som undersøker et fenomen i dets virkelige kontekst. Spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er klart synlige, og der det er mulig å anvende flere kilder til informasjon som kan belyse fenomenet, vil casestudie være en passende metode. Som denne oppgaven vil vise er medarbeiderskap avhengig av sin kontekst. KRD er en organisasjon med egen kontekst; struktur, kultur og utviklingsmuligheter. Ved diskusjoner om medarbeiderskap i KRD er det nødvendig å ta hensyn til organisasjonens særegenheter. Medarbeiderskap er noe som skjer i relasjoner innad i organisasjonen. Å ta hensyn til kontekst når man studerer et fenomen innebærer at man studerer fenomenet i sin *virkelige* og ikke i en konstruert kontekst.

Jeg bestemte meg for å benytte meg av metodene dokumentanalyse og litteraturstudie for å diskutere medarbeiderskap i KRD.

4.1 Valg av metode

For å diskutere dagens medarbeiderskap i KRD samt utviklingsområder for organisasjonen har det vært nødvendig med informasjon både om hvorfor de har valgt å fokusere på medarbeiderskap og hvordan de jobber med medarbeiderskap i organisasjonen. Booth, Colomb og Williams (2008) understreker betydningen av å velge tema og metode som er praktisk gjennomførbart både med hensyn til tid og plass. Av slike praktiske hensyn i denne oppgaven valgte jeg å kun benytte meg av dokumenter som datamateriale. Datamaterialet i denne oppgaven er en medarbeiderundersøkelse og en lederevaluering i KRD fra 2012. Dette innebærer at oppgavens analyse er basert på dokumenter som ikke er skapt av denne oppgavens forfatter. Dokumenter benyttet i denne oppgaven er resultater fra en lederevaluering og medarbeiderundersøkelse fra 2012 i KRD. I tillegg til dokumentanalyse har jeg også benyttet litteraturstudier som metode. Dette har muliggjort en variert diskusjon som diskuterer KRDs arbeid med medarbeiderskap, men som også forsøker å sette medarbeiderskap inn i et større perspektiv ved hjelp av aktuell forskning og teoretiske bidrag. Her har jeg hovedsaklig valgt å fokusere på litteratur og forskning som har et relasjonelt perspektiv. KRD er imidlertid en organisasjon med strukturelle og oppgavemessige særtrekk. For å ta hensyn til KRDs særtrekk og utfordringer har jeg derfor valgt å også fokusere på statsvitenskapelige bidrag.

4.2 Dokumentanalyse

Analyse af sekundære data i form af dokumenter hører under genren: analyse af tekster, som indgår i de fleste kvalitative metoder: Det gjælder f.eks. interviewet, som transskriberes og bliver til en tekst, som kan analyseres. Det særlige ved dokumentanalyse er, at det ikke er fortolkeren selv, som har produceret dokumentet. Dokumentet er imidlertid produceret af andre aktører til et andet formål end det, forskeren skal bruge det til (Andersen, 2006, s. 172).

Å tolke dokumenter som ikke er produsert av forskeren selv og som ikke er produsert for denne oppgavens formål reiser imidlertid særlige metodiske muligheter og utfordringer. Andersen (2006) nevner en utfordring som jeg også har ansett som en utfordring i arbeidet med denne oppgaven- ved å ikke ha vært delaktig i utarbeidelsen av målingene og resultatrapporten jeg diskuterer har det vært en utfordring å ikke kunne sette seg inn i

målingenes og resultatrapportens kontekstualitet. Dette har vært forsøkt løst ved samtaler med sentrale personer som har vært del av prosessen rundt målingene, samt videreutvikling av medarbeiderskap i KRD. Andersen (2006) påpeker imidlertid at det også knytter seg muligheter til en slik dokumentanalyse jeg har foretatt. Ved at noen andre har foretatt målingene kan ikke jeg eller min oppgave ha påvirket svarene.

Dokumentenes kontekstualitet

For å tolke dokumentene på en mest mulig riktig måte er det viktig å være oppmerksom på sammenhengen dokumentene er utarbeidet i. Andersen (2006, s. 173) hevder: «Et dokument er alltid skrevet med henblik på at gjøre noget i forhold til et sosialt og ideologisk system». KRDs medarbeiderundersøkelse og lederevaluering vinteren 2012 var et ledd i en generell arbeidsmiljømessig og personalpolitisk prosess, og ikke ment spesielt som et verktøy i medarbeiderskapsutviklingen. Dette har jeg vært oppmerksom på i mine diskusjoner. Jeg har likevel til dels diskutert målingene som om de skulle ha vært en del av medarbeiderskapsutviklingen spesielt. Årsaken til dette er at KRD har nevnt disse målingene som mulige verktøy i medarbeiderskapsarbeidet. Jeg analyserer også resultatene fra målingene ut fra et relasjonelt perspektiv, som er et av kompetanseområdene i KRD (KRDs årsrapport, 2012).

Medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen er utarbeidet av konsulenter og godkjent av KRD, og analysen i denne oppgaven er basert på en antakelse om at spørsmålene i målingene gjenspeiler hva KRD anser som gode medarbeidere og ledere. Evalueringene kan også sies å ikke bare romme vurderinger av medarbeiderne og lederne, men også KRDs selvforståelse. Jeg nevnte også at Andersen (2006) påpekte at dokumenter er en del av et sosialt og ideologisk system. Jeg anser lederevalueringene og medarbeiderundersøkelsen å være ment både som *læringsdokumenter* som kan bidra til å gi den enkelte og KRD informasjon om hvordan de kan videreutvikle seg og som *rene evalueringer* der KRD kan få informasjon om effekter av tiltak samt en tilbakemelding på hvor tilfredse medarbeiderne er med å arbeide i KRD.

Analyse av dokumentene

I 2012 gjennomførte KRD en lederevaluering og en medarbeiderundersøkelse. Medarbeiderundersøkelsen for KRD i 2012 ble utviklet av konsultentselskapet Rambøll på

oppdrag fra Difi. KRD var selv ansvarlige for å gjennomføre undersøkelsen. Medarbeiderundersøkelsen var utformet med en 5-punkt skala hvor hvert svaralternativ hadde en beskrivelse (helt enig – enig – verken eller – uenig – helt uenig) og hvor “vet ikke” svarene ikke ble presentert i den prosentvis oversikten over fordeling på svaralternativene. Det var 168 respondenter som svarte på medarbeiderundersøkelsen og dette gir en svarprosent på 88 prosent.

Parallelt med medarbeiderundersøkelsen ble en lederevaluering gjennomført av Agenda Kaupang AS på oppdrag fra KRD. Departementet sto selv for gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen og benyttet måleverktøyet AVANT. AVANT står for Ansattes Vurdering av Arbeidsplassen på Nett Tilgjengelig. Målingen består av tre komponenter: et interaktivt spørreskjema, en analysemodul og en rapportgenerator. Lederevalueringen er en 180 graders evaluering av departementets ledere. Lederne ble evaluert av sine overordnede og underordnede på fem områder, basert på departementets lederkrav:

- Ledere i et faglig sekretariat for politisk ledelse i et departement
- Ledere i en kunnskapsorganisasjon 1 - Organisering
- Ledere i en kunnskapsorganisasjon 2- Faglig ledelse
- Ledere for sine medarbeidere 1- Lagorientering
- Ledere for sine medarbeidere 2- Medarbeiderorientering

Respondentene ble bedt om å vurdere lederne på totalt 37 påstander på en 6- punkts- skala fra 1 (passer svært dårlig) til 6 (passer svært godt) og hvor prosentvis fordeling på svaralternativene inkluderer andelen som har svart “vet ikke”. 369 respondenter svarte på lederevalueringen, noe som gir en svarprosent på 93 prosent. Mange respondenter evaluerte flere ledere. Dette avsnittets redegjørelse og diskusjon av resultatene fra lederevalueringen er basert på en sluttrapport av resultatene. Noen resultater og påstander er ikke tatt med i oppsummeringen denne oppgaven baserer seg på. Eksempler på dette er en egenvurdering lederne gjennomførte for å kunne sammenlikne egne oppfatninger med andres og to avdelingers avdelingsspesifikke spørsmål.

Fortolkning av dokumentene

Ved fortolkning av dokumenter beveger jeg meg innenfor den vitenskapelige tradisjonen hermeneutikken. Medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen var kvantitative målinger. Jeg har imidlertid tolket måten spørsmålene stilles på og hva som legges vekt på. Hans George Gadamer (i Andersen, 2006) innførte uttrykket den hermeneutiske sirkel. Kort sagt innebærer den hermeneutiske sirkelen at vi aldri vil komme frem til en endelig, sann og siste fortolkning av en tekst. I analysen av teksten har min forforståelse spilt en viktig rolle i fortolkningen. For å etterprøve disse fortolkningene har jeg hovedsaklig benyttet det Andersen (2006) kaller kommunikativ validering. Denne kommunikative valideringen har foregått mellom meg og veiledere ved Universitetet i Oslo samt veiledere i KRD. Dette for å sikre meg mot å lukke meg inne med en uprøvd forforståelse.

Transparenskriteriet

Mine fortolkninger er ikke de eneste mulige, de er ikke absolutte sannheter. Andre som fortolker dokumentene kan komme frem til andre fortolkninger. Andre kan også komme med argumenter for bakgrunn av fortolkning som er bedre enn mine argumenter. For å heve kvaliteten på denne oppgaven har jeg derfor forsøkt å ha veldokumenterte påstander. Dette har vært viktig for at andre skal kunne forholde seg til mine analyser og vurdere om mine analyser virker sannsynlige ut fra det foreliggende materialet.

4.3 Litteraturstudie

Uavhengig av om forskning baserer seg på egne data, egne erfaringer, skriftlige kilder eller kombinasjoner ligger litteraturen innen feltet alltid til grunn (Dalland, 2000). Et litteraturstudie innebærer imidlertid en systematisk gjennomgang av litteratur hvor man kritisk vurderer den aktuelle kunnskap innenfor feltet. Litteraturen benyttet i denne avhandlingen er fagbøker og fagartikler samt rapporter fra studier foretatt på området. Dette området eller feltet kunne jeg enten begrense snevert til kun å være litteratur om medarbeiderskap eller jeg kunne utvide feltet til også å gjelde personalpolitikk og arbeidsmiljø generelt. Jeg valgte den sistnevnte strategien. Grunnene til dette var a) KRD har flere utviklingsområder og b) hypotesen min var at et fokus på relasjoner står sentralt i utviklingsområdene.

For å diskutere disse antakelsene og hypotesene var det nødvendig å utvide gjennomgangen av litteratur. Dette kan sies å ha gått på bekostning av en grundig gjennomgåelse av litteraturen om medarbeiderskap, men jeg føler jeg har klart å balansere diskusjonene ved å benytte meg av det som ser ut til å være den mest aktuelle og sentrale litteraturen om medarbeiderskap. Pavel og Davidsson 1999 (i Dalland, 2000, s. 60) sier også følgende:

I litteraturen finner vi altså både kunnskap om ulike teorier og kunnskap fra undersøkelser. Teorier prøver å gi mest mulig allmenngyldige forklaringer. Det er derfor ikke sikkert at vi finner en teori som forklarer vårt konkrete problem. Da må vi frigjøre oss fra problemstillingens spesielle situasjon og i stedet identifisere hvilke menneskelige fenomener eller egenskaper det dreier seg om.

I likhet med dokumentanalyser har det heller ikke vært informanter som har kunnet bekrefte eller avkrefte mine fortolkninger. Jeg har derfor sørget for å få reaksjoner på tema, problemstilling og fortolkninger av veileder fra Uio, andre professorer, veiledere fra KRD samt medstudenter.

Valg av litteratur

Det er mest formålstjenlig at problemstillingen er styrende for metoden og ikke omvendt (Hellevik, 2002., Moses og Knutsen, 2007). Oppdragsgiver ønsket en gjennomgang av litteratur og forskning på medarbeiderskap for å få en bedre oversikt på feltet. KRD hadde også forhåpninger om å få noen nye ideer om temaet. Problemstillingen og ønsket fra oppdragsgiver gjorde litteraturstudie til en passende metode. Litteraturstudie gir muligheten til å få en oversikt over litteratur på feltet, og ikke minst en oversikt over det nyeste innen forskning på området i andre virksomheter. En fare ved bruk av litteraturstudier er at den valgte litteraturen kan være selektivt valgt ut for å støtte opp om forfatterens syn eller oppdragsgivers ønsker. Dette er forsøkt unngått ved å basere meg på sentral faglitteratur på feltet og deretter lese teoretikerne denne litteraturen baserer seg på.

Problemstillingen har styrt søket etter litteratur og den først benyttede metoden var den såkalte snøballmetoden. Når jeg leste om medarbeiderskap så jeg raskt at professor Stefan Tengblad var en sentral bidragsyter i medarbeiderskapslitteraturen. Jeg begynte derfor med en gjennomgang av hans og hans kollegaers litteratur på feltet. Medarbeiderskap er et skandinavisk begrep som ikke kan sidestilles med internasjonale begreper som empowerment,

followership, organizational behaviour og liknende. Utgangspunktet var derfor skandinavisk kjernelitteratur med sentrale forskere på feltet som Hällsten og Tengblad. Deres referanser åpnet opp for et videre søk av litteratur. Deres referanser var derfor i begynnelsen i stor grad styrende for gjennomgangen av litteratur. Etter en systematisk gjennomgang av hovedtemaene de tok opp var det mulig å søke bredere og også på internasjonal litteratur. Etter å ha gjennomført dokumentanalysen samt gjennomgått medarbeiderskapslitteratur ble gjennomgangen av litteratur stadig bredere. Store temaer som ledelse, relasjoner, tillit og makt, åpenhet, organisasjonsstrukturer, læring, kompetanseutvikling og lignende kom da i fokus. Søkene baserte seg på kunnskap fra tidligere emner ved universitetet i Oslo og University of Queensland samt teoretikernes kilder.

Inklusjonskriterier

Jeg så det opprinnelig som et problem at mye annen litteratur som er skrevet om medarbeiderskap gjerne er «flyplasslitteratur». Med dette mener jeg populærlitterære bøker som presenterer suksesshistorier. Slike bøker er gjerne skrevet med liten distanse til suksesshistoriene- bøker med tilsynelatende evidensbaserte resultater med oppskrifter på hvordan man kan skape et godt medarbeiderskap. Litteratur som har oppskriften på hvordan gjøre en leder god på 1-2-3 eller hvordan man kan skape et godt medarbeiderskap i hvilke som helst organisasjoner har vokst frem og fått sjangerbetegnelsen flyplasslitteratur (Karlsen, 2011).

Ved valg av tidsskriftartikler var de første inklusjonskriterier derfor at publikasjonen måtte være publisert i anerkjente vitenskapelige tidsskrifter. Andre inklusjonskriterier var at artiklene måtte fullstendig artikkelformat, ha navngitt forfatter, og foreligge på norsk, svensk, dansk eller engelsk. Ved valg av litteratur i form av bøker benyttet jeg meg av mange av de samme inklusjonskriteriene. Inklusjonskriteriene var at de måtte være skrevet av en forfatter som var akademiker og ikke konsulent, de måtte vise til evidensbasert empiri og ikke skrive bøkene som en del av konsulentbasert virksomhet.

Etterhvert ble det imidlertid klart for meg at medarbeiderskap er et konsept og en filosofi som Tengblad kaller det, og at svært mange virksomheter som ønsker å videreutvikle sitt medarbeiderskap benytter seg av konsulenttjenester i dette arbeidet. Jeg valgte derfor å også inkludere noe av denne litteraturen i min gjennomgang. Denne gjennomgangen var imidlertid

med et enda mer kritisk blikk. Grunnen til at jeg valgte å også benytte meg av noe av denne litteraturen i gjennomgangen var at denne litteraturen benyttes daglig i dagens organisasjoner.

5 Medarbeiderskapsutvikling i KRD

5.1 Presentasjon av resultatene fra medarbeiderundersøkelse og lederevaluering 2012

Medarbeiderundersøkelse 2012

De spørsmålene som vurderes høyest i medarbeiderundersøkelsen (5 er høyeste vurdering, mens 1 er laveste) varierer mellom 4,5 og 4,3. Disse 5 spørsmålene er:

- Har du i løpet av de siste 12 måneder hatt en medarbeidersamtale med din leder (4,5)
- Jeg bidrar aktivt til å dele min kunnskap (4,3)
- Jeg er villig til å gjøre en innsats utover det man normalt kan forvente for å hjelpe arbeidsplassen min til å oppnå sine mål (4,3)
- Jeg har varierte arbeidsoppgaver (4,3)
- Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø (4,3)

Det er interessant å se nærmere på hva medarbeiderne er fornøyd med. For det første handler ikke disse spørsmålene om relasjoner eller medarbeiderskap. For det andre kan det se ut som om mange medarbeidere evaluerer seg selv høyt ved at de fleste mener de bidrar aktivt til å dele sin kunnskap og at de gjør en ekstra innsats utover det som er forventet. Det første spørsmålet (det som vurderes høyest) er et spørsmål som måler hvorvidt medarbeiderne har hatt medarbeidersamtale, og ikke deres tilfredshet med selve medarbeidersamtalen eller hvorvidt de ser på medarbeidersamtaler som et viktig verktøy for personalpolitikken og utviklingen. Medarbeidernes evalueringer av lederen er ikke like gode som deres vurderinger av seg selv. Oppsummert kan vi se at det medarbeiderne i KRD vurderer høyest er variasjon i arbeidsoppgaver, fysisk arbeidsmiljø samt hvorvidt de har hatt en medarbeidersamtale.

Det er også interessant å se at medarbeiderne i KRD ikke er mye mindre fornøyd med de spørsmålene som vurderes lavest. Dette kan sees som positive resultater for KRD: ingen av spørsmålene vurderes spesielt lavt. De 5 spørsmålene som har fått lavest vurdering varierer

mellom 3,1 og 3,6 (der 5 fortsatt er høyeste vurdering og 1 er lavest). De 5 spørsmålene som har fått lavest vurdering er:

- Jeg er alt i alt tilfreds med mine lønnsvilkår (3,1)
- Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet (3,2)
- Min leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne (3,5)
- Min leder setter klare mål for enheten (3,5)
- Min leder motiverer meg til å yte mitt beste (3,6)

Av disse resultatene kan man lese at det medarbeiderne i KRD er minst fornøyd med er lønns- og utviklingsmuligheter og ledernes evner til å sette klare mål, til å motivere sine medarbeidere og til å fordele arbeidet.

Lederevaluering 2012

Det området eller dimensjonen som har fått den høyeste gjennomsnittsscoren i lederevalueringen fra 2012 er "Ledere i en kunnskapsorganisasjon - Faglig ledelse". "Ledere i et faglig sekretariat for politisk ledelse i et departement" følger tett på. Av resultatene kan vi lese at lederne i KRD blir vurdert som faglig kompetente. Det området som blir vurdert lavest er "Ledere for sine medarbeidere - Lagorientering" og "Ledere i en kunnskapsorganisasjon - Organisering". Lederne i KRD blir vurdert lavere når det gjelder å håndtere konflikter samt ta ansvar for utvikling av organisasjons- og arbeidsformer.

De fem påstandene som blir vurdert høyest i lederevalueringen er:

- «Viser god forståelse for politiske prosesser»
- «Viser medarbeiderne tillit»
- «Er tilgjengelig for råd og støtte»
- «Har kunnskap om departementets omgivelser»
- «Er opptatt av høy faglig kvalitet i våre leveranser»

”Ledere for sine medarbeidere - Lagorientering” og “Ledere i en kunnskapsorganisasjon - Organisering” er de ledelsesdimensjonene som ligger lavest. Lederne vurderes lavere på forebygging og håndtering av konflikt, å ta ansvar for utvikling av organisasjons- og arbeidsformer samt å tilpasse sin ledelse til individuelle forskjeller og å utløse engasjement hos medarbeiderne.

5.2 KRDs særtrekk og betydningen av dette i medarbeiderskapsutvikling

5.2.1 Rom for skjønn og handlingsrom i dagens departementer

Den norske sentralforvaltning har fått stadig flere oppgaver og større ansvarsområder. Fossestøl (2005) påpeker at denne utviklingen har krevd en skønns- og målmiddelorientert forvaltning. Fokus har blitt rettet mot fagbasert kunnskap og saksavhengig saksbehandling: «Forvaltningen måtte få store fullmakter til etter sitt eget frie (og antatt) faglige skjønn å fatte avgjørelser om hvordan oppgavene skulle løses» (Fossestøl, 2005, s. 4). Samtidig har det vært det viktig å fortsatt sikre individenes rettsikkerhet og hindre maktmisbruk. En av sentralforvaltningens oppgave ble dermed også å balansere mellom redskapsfunksjoner og hensynet til individens rettsikkerhet (Fossestøl, 2005).

Difi rapporten «Hva skjer i departementene?» drøfter spenningen mellom kontroll og uavhengighet i departementene. Forfatterne av rapporten ser tendenser til at stadig mer handler om politikk og at lederne stadig oftere fremstår som beslutningstakere på detaljnivå. På en annen side ser de klare tegn til uavhengighet i administrasjonen. Diskusjonen avsluttes med følgende (Solumsmoen, 2011, s. 49):

Kanskje kan likevel begge tendenser være riktige: Politisk ledelse og toppen av embetsverket i departementene blir stadig mer engasjert i kampen om dagsorden, i å kommunisere politikken utad og i å profilere statsråden positivt. Dette tilsier sterk politisk styring med det som er relevant for dette arbeidet, og det tilsier et embetsverk som har ”fingerspitzengefühl” for hva som er (og kan bli) politisk følsomt. Til tross for slike kontrollbehov kan forvaltningen likevel få et økende spillerom til å forme praksis på områder som i øyeblikket ikke er politiserte, eller der det av ulike grunner er ønskelig for politisk ledelse å unngå involvering.

En del av oppdraget for denne oppgaven var også ta KRDs særtrekk i betraktning i diskusjoner om medarbeiderskap. I denne oppgaven argumenteres det for at KRD i kraft av å være et departement vil møte egne utfordringer i sin medarbeiderskapsutvikling. Spesielt tre særtrekk ved departementer vil bli trukket frem som kan skape utfordringer knyttet til økt ansvar og handlingsrom for den enkelte medarbeider. De tre sætrekkene er oppsummert i følgende tabell og blir redegjort for nedenfor:

KRD	Privat sektor
Produksjon av kollektive goder	Fritt marked med tilbud og etterspørsel
Tvetydige målsettinger	Et mål: økonomisk vekst
Kontroll og myndighetsutøvelse setter høye krav til legitimitet	Pragmatisk legitimitet

Figur 3: Forskjeller mellom offentlig og privat sektor

En av offentlig sektors fremste funksjoner er produksjon av offentlige goder. Kollektive goder har to kjennetegn. a) De er ikke-eksklusive: ingen kan stenges ute fra konsum av godene og b) Kollektive goder er ikke-rivaliserende: en persons konsum av godet gjør ikke at andre ikke kan nyte samme gode. Eksempler er forsvar, gatelys eller politi. Busch (2004 B) påpeker at det også finnes private goder som for eksempel helse-, sosial, kultur og utdanningstjenester som ut fra grunnleggende verdier og ideologier ønskes fordelt ut fra et likhets- eller rettferdighetssyn. Departementene produserer slike kollektive goder. Dette er relevant for medarbeiderskapsutviklingen i KRD fordi fordeling av slike goder er en politisk vurdering. Det vanskelige skillet mellom administrasjon og politikk ble tatt opp i kapittel 2 og viser utfordringer knyttet til økt handlingsrom for den enkelte medarbeider i KRD.

Tabellen ovenfor peker også på at medarbeiderne og lederne i KRD må forholde seg til tvetydige målsetninger. En av grunnene til dette er at lederne i departementene må forfølge flere mål samtidig. Departementene skal produsere allmenne ytelser. Disse allmenne ytelsene er imidlertid tett knyttet sammen med brukerrettede ytelser. Busch (2004 B) peker på at dette gjør offentlig tjenesteyting kompleks. Offentlig sektor skal produsere goder, men skal også

bidra med noe mer. Leger skal for eksempel behandle en pasient, men de skal også fokusere på den generelle folkehelsen. I KRDs medarbeiderundersøkelse handler et av de 5 spørsmålene som vurderes lavest om KRDs mål: «Min leder setter klare mål for enheten». Medarbeidere som ikke følger lederen setter klare mål kan få vanskeligheter med å ta ansvar fordi han eller hun ikke vet hva han eller hun skal ta ansvar for. Medarbeiderkap handler om at medarbeidere tar selvstendig ansvar og får økt handlingsrom. Da vil det være viktig å forsøke å sette klare mål medarbeiderne kan jobbe mot samt klare rammer de skal jobbe innenfor.

Figur 3 påpeker at offentlig sektor utøver sentrale oppgaver knyttet til kontroll og myndighetsutøvelse. Offentlig sektor er som kjent funksjonelt oppdelt i lovgivende, utøvende og dømmende makt. Klausen (2001, i Busch, 2004 B) hevder at offentlig sektors politiske autoritet gjør medarbeiderne til både myndighetsutøvere og serviceprodusenter. I departementene fungerer medarbeiderne hovedsaklig som myndighetsutøvere. Dette innebærer at medarbeidere eller ledere i KRD kan ta beslutninger som bestemmer hva som er rett med hensyn til offentlige ytelser, forbud eller påbud osv (Busch, 2004 B). Dette fører over i den siste forskjellen mellom offentlig og privat sektor som er nevnt i modellen ovenfor: kravet til legitimitet. Det må være en klar lovhjemmel for de beslutninger medarbeidere i offentlig sektor fatter (Busch, 2004 B). Omgivelsene forventer at beslutningene medarbeiderne i KRD bygger på verdiene demokrati, likhet og rettferdighet. Dette betyr ikke at privat sektor ikke også er avhengig av legitimitet. I tabellen ovenfor pekes det på at privat sektor er mer styrt av en pragmatisk legitimitet- dvs: «den atferden som bygger på institusjonelle forhold oppnår legitimitet fordi den oppleves å ha en positiv nytteeffekt» (Busch, 2004 A, s. 8). Medarbeideres beslutninger i KRD bør være styrt av en klar lovhjemmel. Private virksomheter skal også holde seg innenfor lover og regler, men Busch (2004 B) understreker at kravet til legitimitet er mye større for offentlig sektor fordi makten medarbeidere og ledere i departementene sitter på nødvendiggjør en kontroll med denne maktutøvelsen. Den pragmatiske legitimiteten i privat sektor er i større grad styrt av bytte og belønninger. Busch (2004 B, s.8) peker på at:

I det øyeblikket at interessentene ikke vurderer sine belønninger som nyttige i forhold til det bidraget de må yte, faller det viktigste eksistensgrunnlaget bort. I vårt samfunn har ikke en privat virksomhet som går med underskudd livets rett.

De fire forskjellene mellom privat og offentlig sektor som er skissert ovenfor er eksempler på at medarbeiderskapsutviklingen i KRD kan møte andre utfordringer enn organisasjoner i privat sektor. Spesielt mulighetene til å få og ta selvstendig ansvar for hver enkelt medarbeider er en utfordring. Dette er en viktig del av medarbeiderskapstenkningen. Organisasjonsoppskrifter som medarbeiderskap bør tilpasses den konteksten og strukturen organisasjonen befinner seg i. Ved en analyse av medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen fra 2012 ble det klart at få spørsmål i målingene handlet om KRDs særtrekk. Ingen av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen handler om KRDs særtrekk, mens 4 spørsmål i lederevalueringen handler om særtrekk. En mulig forklaring på dette er at det tenkes at lederne i KRD i større grad må ta hensyn til politiske spørsmål eller KRDs omgivelser. Ved diskusjoner om økt handlingsrom og økt ansvarlighet for den enkelte medarbeider i KRD bør det imidlertid også fokuseres på konsekvensene av organisasjonens særtrekk for hver enkelt medarbeider. Dersom det er et ønske om at KRD skal utvikle seg mot et politisk sekreteriat vil politiske aspekter samt KRDs omgivelser også ha betydning for medarbeiderne.

St. Melding 39 (2012-2013) vektlegger at forvaltningens beslutninger skal være bundet av lov for å bevare rettssikkerheten. Krav til legitimitet setter igjen krav til klare grenser. Medarbeiderne i KRD må følge lover og regler og likhet, og dette krever stabilitet ved hjelp av fastsatte lover og rutiner. Dette avsnittet og kapittel 2.4 har pekt på strukturelle særtrekk som kan skape utfordringer for KRD. Den fremste utfordringen for KRD i deres medarbeiderskapsutvikling, slik denne oppgaven ser det, er at deres mandat setter grenser for hver enkelt medarbeiders handlingsrom og mulighet til å ta ansvar. I følgende tabell oppsummeres utfordringene KRD kan møte ved forsøk på å øke medarbeidernes handlingsrom:

Medarbeiderskapstenkning	Utfordringer ved medarbeiderskapsutvikling i KRD
Coachende lederskap	Lederne må ha kontroll i sensitive saker
Øke medarbeidernes handlingsrom	Skillet mellom politikk og administrasjon er uklart- stort nok rom for selvstendige beslutninger i administrasjonen?
Hver enkelt medarbeider skal ta ansvar	Tvetydige målsettinger- ansvar for hva?

Figur 3: Utfordringer ved medarbeiderskapsutvikling i KRD.

Departementenes hierarki og byråkrati er imidlertid ikke fullstendig til hinder for økt handlingsrom for medarbeiderne. Medarbeiderne kan øke sitt handlingsrom og få tildelt nye arbeidsområder og økt handlingsrom innenfor gitte rammer og regelverk. Denne diskusjonen tatt i betraktning er det interessant å se hvorvidt KRD fokuserer på slike utfordringer.

5.2.2 Fokus på KRDs særtrekk i medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen

Det finnes fordeler ved å benytte seg av arbeidsmiljøundersøkelser som er spesielt tilpasset den sektoren man undersøker (Hoff, 2011). For eksempel har KRD noen kjennetegn som ikke gjelder andre sektorer. Her kan politisk nøytralitet hos administrasjonen, lojalitet til politisk ledelse, hierarkisk oppbygning, skriftlig og regelbasert saksbehandling, faglig integritet og profesjonalisering nevnes. Organisasjonstilpasninger i arbeidsmiljøundersøkelser gjør det mulig for KRD å identifisere spesielle utviklingsområder som ikke ville blitt identifisert ved en standard undersøkelse. Det er derfor interessant å se i hvilken grad KRD fokuserer på sine særtrekk i målingene fra 2012. Tabellen nedenfor viser fokus på organisasjonens særtrekk i målingene:

Spørsmål fra målinger 2012 som fokuserer på KRDs særtrekk

Medarbeiderundersøkelse	Lederevaluering
	Har kunnskap om utfordringer i departementenes omgivelser
	Viser god forståelse for politiske prosesser
	Bidrar aktivt til å løse oppgaver på tvers av departementer
	Bidrar til at vi får tydelige bestillinger og avklaringer fra politisk ledelse

Figur 4. Fokus på departementets særtrekk i KRD

I et forslag fra Plan og administrasjonsavdelingen i KRD til hvordan KRD skal videreutvikle sitt medarbeiderskap slås følgende fast (KRD, 2013, s. 4):

Som en konsekvens av utviklingen av sekretariatsrollen er det nå nødvendig med en bevisstgjøring rundt hva det innebærer å være ansatt i et politisk- administrativt system. De nye individkravene vil for eksempel fokusere på krav til faglig kompetanse, politisk forståelse, personlig egnethet, kommunikasjonsevner og forvaltningskunnskap.

I sitatet ovenfor slås det fast at det er nødvendig for medarbeiderne i KRD å være bevisst på KRDs særtrekk. Diskusjonen ovenfor viser også at KRD kan møte særskilte utfordringer i medarbeiderskapsutviklingen som følge av deres særtrekk. Kapittel 2 viste at grensene mellom politikk og administrasjon er vanskelige. Det er derfor interessant at medarbeiderundersøkelsen fra 2012 er utformet med generelle spørsmål som ikke tar hensyn til disse særtrekkene. Tabellen viser at lederevalueringen tar opp flere spørsmål som går på departementets egenart.

5.3 Relasjonskompetanse i møte det nye arbeidslivets utfordringer

Dagens organisasjoner befinner seg i en kontekst som er preget av konstant endring og som dermed krever omstillingsevner. Det nye arbeidslivet krever at dagens arbeidstakere må være i stand til å skape og være del av samarbeidsrelasjoner med andre. Kravene til samarbeidsevner og disse nye typene relasjonskunnskaper har ikke tidligere vært etterspurt i samme grad (Fossestøl m.fl. 2004). Fossestøl m.fl (2004, s.6) stiller seg spørsmålet: «Hva er kunnskapsarbeid, og hva krever det av individer, organisasjoner og samfunn når og hvis kunnskapsarbeidet blir den dominerende formen for arbeid i vårt samfunn»? I tillegg til å klare å mestre sitt fag må dagens arbeidstakere innenfor kunnskapsintensive organisasjoner utføre sine arbeidsoppgaver på måter som fremmer forståelse og samspill med andre (Fossestøl, m.fl, 2004).

Difi (Solumsmoen m.fl, 2011) trekker frem økende kompleksitet og raske endringer i omgivelsene som utfordringer for departementene. I et departement der endringer skjer raskt og krav til innovasjon og kompetanse øker vil KRD måtte søke å finne en organisasjonsstruktur og form som kan balansere kravet til stabilitet mot kravet til fleksibilitet. Difi rapporten påpeker at et tilbakevendende tema det siste tiåret er å få til stadig mer fleksible organiseringer av departementene. Blant målene DIFI trekker frem er bedre samhandling på tvers, bedre ressursutnytting og mindre sårbarhet, men også å gi medarbeiderne faglige utviklingsmuligheter og mer selvstendig ansvar. KRD trekkes frem som et av departementene som eksperimenterer med alternative organisasjonsformer som for eksempel teamorganisering (DIFI). Sammenliknet med andre land er den norske forvaltningen også i mindre grad styrt av formelle og strenge prosedyreregler. Norske departementer kan i større grad ta selvstendige valg når det gjelder å prøve ut nye ledelses- og arbeidsprosesser (Statkonsult, 2007).

KRD er en kunnskapsorganisasjon (KRD årsrapport, 2012). En kunnskapsorganisasjon er kjennetegnet ved at kunnskap og arbeidskraft utgjør kritiske suksessfaktorer. I slike organisasjoner spiller dermed KRDs medarbeidere en svært viktig rolle for produksjonen og verdiskapningen. Difi (Solumsmoen, 2011) trekker frem sosial kompetanse som et av kompetanseområdene som vil bli viktig for departementene for å møte fremtidens

utfordringer. KRD anser også medarbeidernes kunnskap og kompetanse som viktige ressurser for organisasjonen. I KRDs årsrapport fra 2012 (s. 26) slås følgende fast:

Riktig kompetanse er en forutsetning for å realisere de visjonene og målene departementet har. De ansatte får jevnlig tilbud om utviklingstiltak innenfor fagkompetanse, arbeidsverktøy og kommunikasjons- og relasjonskompetanse.

KRD legger vekt på både fagkompetanse og relasjonskompetanse. I årsrapporten vises det imidlertid at relasjonskompetanse spiller en viktig rolle for å møte fremtidens utfordringer: «Målet er at medarbeidere skal bli bedre til å samarbeide, kommunisere og få større bevissthet om egen rolle, egne preferanser og utviklingsmuligheter.» (KRD årsrapport, 2012, s. 27).

Relasjonsfokus er en viktig del av medarbeiderskapslitteraturen og forskningen, men bør også spille en viktig rolle for selve medarbeiderskapsutviklingen i KRD. Tengblads (2006) medarbeiderskapshjul handler om å skape tillit og åpenhet, fellesskap og samarbeid, engasjement og meningsfullhet, ansvarsfølelse og ønsker om å ta initiativ. Tengblad (2006) understreker at medarbeiderskapshjulet ikke spinner av seg selv, men at organisasjoner er avhengig av at flertallet av medarbeidere har bestemt seg for å rulle dette hjulet sammen. De fire begrepsparene i medarbeiderskapshjulet utvikles og vedlikeholdes i menneskelige relasjoner. En medarbeiders tillitsforhold til sine kollegaer utvikles for eksempel gjennom interaksjon i en samhandling. KRDs årsrapport trekker også frem relasjonskompetanse som et viktig kompetanseområde.

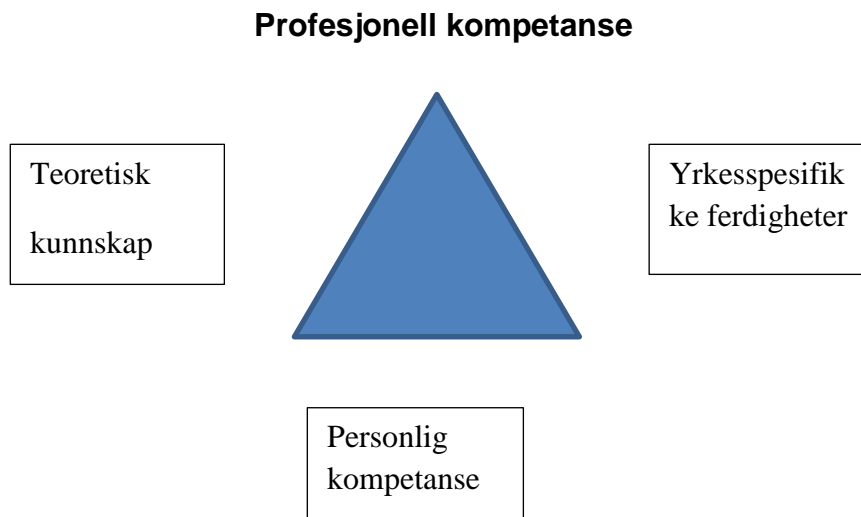
Også teoretikere innen læring og kompetanseutvikling (Wenger, 2004., Bandura og Walters, 1963., Argyris, 1999) legger vekt på det relasjonelle aspektet i sine teoretiske bidrag. Wenger (2004, s.14-15) ser læring som sosial deltakelse: « (...) en mer omfattende proces, som består i at være aktive deltagere i sociale fællesskabers praksisser og konstruere identiteter i relation til disse fællesskaber». Wenger (2004) legger til grunn for sin teori at vi er sosiale vesener. Dette er som Wenger understreker ikke et trivielt aspekt, men et sentralt aspekt som bør legges til grunn i utviklingsarbeid:

At være med i en klique på legepladsen eller i et arbeidsteam er for eksempel både en form for handling og en måte at høre til på. En sådan deltagelse former ikke blot, hvad vi gjør, men også, hvem vi er, og hvordan vi fortolker det, vi gjør (Wenger, 2004, s. 15).

Hva er så relasjonskompetanse? Kompetansebegrepet stammer fra det latinske ordet *competentia* som betyr sammentreff eller skikkethet (Skau, 2005). Filstad (2010) legger vekt på at «kompetanse er kunnskap i handling». Kunnskapens verdi blir dermed bestemt ut fra arbeidspraksis og forståelse av hvordan kunnskapen kan brukes for å løse arbeidsoppgaver (Filstad, 2010). Grønhaug og Nordhaug (2002, s.32) forstår kompetanse på en lettfattelig og intuitiv måte: «det at man kan noe, det vil si at man besitter visse kunnskaper, ferdigheter og evner med bruksverdi i arbeidslivet». Grønhaug og Nordhaug (2002) legger til grunn en lignende forståelse av kompetanse som Filstad (2010) og Schneider (2007) gjorde med kunnskap- at kompetansens verdi er avhengig av kontekst. Grønhaug og Nordhaug (2002) understreker at det er bedriftens *relative* kompetanse og hvor *relevant* den oppfattes som avgjør hvorvidt kompetansen kan bidra til organisasjonens suksess. Kompetansens verdi er dermed situasjons- og kontekstbestemt.

Skau (2005) påpeker at medarbeidere og ledere har en type kompetanse som er vanskelig å begrepsfeste og at den er avhengig av sin kontekst. Denne kaller hun «personlig kompetanse» og understreker at denne ofte er avgjørende for kvaliteten på arbeidet som utføres. Et annet ord for den personlige kompetansen Skau (2005) påpeker er «personlig egnethet». Personlig egnethet blir ofte benyttet i stillingsannonser og kvalifikasjonskrav og henspiller ofte personlige egenskaper som «evne og vilje til samarbeid», «godt humør», «stå-på-holdninger».

Skau (2005) tar opp en mangel knyttet til teoretiske bidrag samt organisasjoners arbeid med kompetanse: det personlige kompetanseaspektet kommer ofte i bakgrunnen. På bakgrunn av dette har hun skapt en modell der kompetanse deles inn i teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. De tre utgjør en helhet, men med ulik tyngde i ulike situasjoner og i ulike yrker. Den personlige kompetansen er personlig og er et resultat av erfaringer gjennom livet og er dermed unik, men den kan deles med andre. Den er ikke bestemt av yrke, men utøves allikevel i de fleste yrker.



Figur 5. Kompetanse

(Skau, 2005 s.58)

Det er i denne oppgaven slått fast at det nye arbeidslivet og de stadige endringene krever dynamiske egenskaper ved medarbeidere og ledere. Et fokus på relasjoner i KRDs personalarbeid kan tilby et slikt dynamisk perspektiv. Sosial kompetanse blir trukket frem av akademikere i diskusjoner om hvordan man skal møte det nye arbeidslivets utfordringer. Relasjonskompetanse blir også trukket frem som viktig kompetanse både i sentralforvaltningen generelt, men også i KRD spesielt. I neste delkapittel vil det undersøkes hvorvidt KRD fokuserer på medarbeidernes og ledernes relasjonskompetanse.

5.4 Fokus på relasjoner i KRD

Vi har sett at relasjonsfokus og relasjonskompetanse vil spille en viktig rolle for å møte fremtidens utfordringer knyttet til det nye arbeidslivet. I denne sammenheng er det interessant å analysere medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen og se i hvilken grad de fokuserer på relasjoner i KRD. I modellen nedenfor vises spørsmålene som vurderes som relasjonsfokuserte i både lederevalueringen og medarbeiderevalueringen. Analysen av lederevalueringen er basert på 37 spørsmål, mens analysen av medarbeiderundersøkelsen er basert på 48 spørsmål.

Relasjonsfokus

Lederevaluering	Medarbeiderundersøkelse
Min leder sørger for godt organisert kommunikasjon i min enhet	Jeg bidrar aktivt til å dele min kunnskap
Min leder stimulerer til samarbeid	Min leder motiverer meg til å yte mitt beste
Min leder utløser engasjement	Min leder gir meg tilstrekkelige tilbakemeldinger
Min leder behandler medarb. rettferdig/likeverdig	I min enhet hjelper/ støtter vi hverandre
Min leder jobber aktivt for å forebygge konflikter	Jeg bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø
Min leder tar initiativ til vanskelige samtaler	I min enhet er det arbeidsglede
Min leder tar initiativ til vanskelige samtaler	
Min leder håndterer konflikter på en god måte	
Min leder tilpasser sin ledelse til individuelle forskjeller	
Min leder viser medarbeiderne tillit	
Min leder er tilgjengelig for råd og støtte	
Er tydelig i sine forventninger	
Min leder gir positive/konstruktive tilbakemeldinger	

Min leder inviterer til dialog/medvirkning	
Min leder er lydhør overfor tilbakemeldinger	

Figur 6. Fokus på relasjoner i KRD

Noen få av spørsmålene fra lederevalueringen i tabellen ovenfor er slått sammen fordi de er svært like. Tabellen i sin helhet viser at det er i større grad fokuseres på relasjoner i lederevalueringen enn medarbeiderundersøkelsen. Totalt var 6 av 48 spørsmål i medarbeiderundersøkelsen relasjonsfokuserte. 18 av 37 spørsmål i lederevalueringen var imidlertid relasjonsfokuserte. Omregnet til prosent er 12,5 prosent av svarene i medarbeiderundersøkelsen relasjonsorienterte, mens 48 prosent var relasjonsfokuserte i lederevalueringen. Dette kan tyde på at det er et større fokus på lederens relasjonskompetanse i KRD enn på medarbeidernes relasjonskompetanse. Det er også interessant å merke seg at en svært stor andel av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen begynner med «jeg» eller inneholder ordet «mitt». Svært få av spørsmålene handler om fellesskapet ved å benytte seg av ordet «vår» eller «vi». Av de fem spørsmålene som vurderes høyest i lederevalueringen kan to av disse anses som relasjonsfokuserte. De tre andre er faglige. Dette tyder på at medarbeiderne i KRD vurderer sine ledere som både kompetente både når det gjelder relasjoner og faglig dyktighet. Av de fem høyest vurderte spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen kan ett av spørsmålene anses som relasjonsfokuserte. De fire andre er mer fokusert på organisering av arbeidsprosessene.

5.5 Fra ord til handling

Analysen av medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen i KRD fra 2012 viser at det ble fokusert lite på medarbeiderskap, KRDs egenart og relasjoner ved utforming av spørsmålene. Lederevalueringen hadde færre spørsmål, men den fokuserte mer på relasjoner mellom medarbeidere og KRDs særtrekk enn medarbeiderundersøkelsen.

Medarbeiderskapstenkningen bygger på en ide om at medarbeideres ressurser er vel så viktige som ledernes. Ved å ikke forsøke å undersøke relasjoner mellom medarbeiderne eller andre elementer av medarbeiderskapstenkningen i medarbeiderundersøkelsen vil det være vanskelig for KRD å få et innblikk i hvordan medarbeiderskapet i KRD egentlig er.

Oppgaven har vist at KRD ønsker en utvikling av medarbeidernes og ledernes relasjonskompetanse. Analysen i dette kapitlet kan ha oppdaget en avstand mellom teori og praksis: det Argyris og Schön (1978) omtaler som skillet mellom «uttalt teori» og «bruksteori». Grunnen til at ordet *kan* brukes er at denne oppgaven har basert seg på en begrenset mengde empiri. Det er imidlertid grunn til å merke seg at spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen fokuserer lite på relasjonelle dimensjoner fra medarbeiderskapstenkningen. Hällsten og Tengblad (2006) innleder også sin bok «Medarbetarskap i praktiken» med å hevde at i organisasjoner de har undersøkt finnes det et skille mellom idealet om medarbeiderskap på den ene side og organisasjonens virkelighet på den andre side. Velten m.fl (2008) påpeker at organisasjonskultur manifesterer seg gjennom den normale handlemåten i organisasjonen, og ikke gjennom det som er skrevet i dokumenter eller blir uttalt på viktige møter. Forfatterne påpeker videre: «Det er regelen snarere enn unntaket at utviklingsarbeidet bare blir fagre ord uten at det egentlig skjer noen forandring i praksis». Ved å inkludere flere spørsmål som forsøker å måle grad av medarbeiderskap og relasjoner viser man medarbeiderne at dette er et prioritert område. Dette vil igjen skape bevissthet rundt de relasjonelle aspektene blant medarbeiderne. I de to neste avsnittene vil jeg som noen avsluttende betraktninger diskutere noen forslag til hvordan KRD kan gjennomføre arbeidsmiljøundersøkelser med fokus på medarbeiderskap. Avsnitt 5.5.1 tar opp skillet mellom søken etter mekanismer og effekter i arbeidsmiljøundersøkelser. Analysen avrundes med avsnitt 5.7.2 som kommer med noen forslag til hvordan arbeidsmiljøundersøkelser i KRD kan bidra til relasjonsfokus.

5.5.1 Om å benytte arbeidsmiljøundersøkelser i medarbeiderskapsutvikling

Medarbeiderskapsundersøkelsen i KRD tilhører kategorien meningsmåling og underkategorien tilfredshetundersøkelse. Slike undersøkelser fokuserer spørsmålene rundt hva som er interessant for organisasjonen og hva de ansatte mener om disse spørsmålene. Spørsmål fra undersøkelsen som «jeg er stolt over å være ansatt i vår virksomhet» og «jeg er alt i alt tilfreds med mine ansettelsesvilkår» plasserer medarbeiderundersøkelsen i kategorien tilfredshetundersøkelse. Spørsmålene i slike undersøkelser er sjelden basert på teorier, men berører ofte temaer som har sitt utspring i forskningsmessige problemstillinger som for eksempel trivsel og stress (Hoff, 2011).

Om å finne mekanismer og ikke kun effekter

Dersom man kun baserer seg på en meningsmåling i medarbeiderundersøkelser uten oppfølgingsspørsmål der respondenten kan svare friere, kan det være vanskelig å få innsikt i mekanismer som skaper medarbeiderskap. Et eksempel fra medarbeiderundersøkelsen er påstanden: «Jeg er alt i alt tilfreds med jobben min». Ved å ikke kunne komme med oppfølgingsspørsmål er det ikke mulig for KRD å få innsikt i mekanismene som har skapt tilfredshet med jobben. Slike meningsmålinger blir gjerne utarbeidet for å måle effekter av tiltak. Det er viktig å merke seg at for å kunne videreutvikle medarbeiderskap må KRD få innsikt i for eksempel hva som skaper tillit, ikke kun konstatere hvor høy eller lav tilliten i organisasjonen er.

Ved å kun ha standardiserte spørsmål som gis ut til alle medarbeidere kan man som respondent komme til å måtte svare på spørsmål som ikke har like stor betydning som det har for andre. Et velkjent eksempel er grad av delegering eller medarbeiderens kontakt med sin egen leder. En medarbeider som ikke opplever stor grad av delegering vil svare at de ikke opplever høy grad av delegering. De viktige spørsmålene i denne sammenheng er hvorvidt medarbeideren ønsker høyere grad av delegering, og om det er formålstjenlig eller naturlig. Når alle skal svare på slike standardiserte spørsmål og det ikke følger oppfølgingsspørsmål kan man risikere å ende opp med misvisende resultater som igjen kan føre til unødvendige tiltak.

Standardiserte spørreskjemaer er kostnadsbesparende, men de er utarbeidet som relativt upersonlige målinger. Dette kan være en styrke fordi medarbeidere får mulighet til å komme med anonyme tilbakemeldinger. I medarbeiderskapsutvikling kan det upersonlige også sees som en svakhet fordi det finnes alternativer som i større grad bidrar til relasjonsbygging, tillit og fellesskapsfølelse (jamfør medarbeiderskapshjulet, s. 32).

Kvalitative lederevalueringer

Standardiserte og/eller kvantitative lederevalueringer er et effektivt og relativt tids- og kostnadsbesparende verktøy. Dersom man finner ut at tallbasert informasjon ikke er tilstrekkelig kan mer kvalitative lederevalueringer være et godt alternativ, eventuelt et verktøy man kan benytte i tillegg til kvantitative. En arbeidsgruppe for arbeidsmiljøutvikling i ved Universitetet i Oslo oppsummerer på følgende måte (uio.no):

Kvantitative undersøkelser er gode til å gi en bred oversikt over ulike tema. Erfaring tilsier likevel at det ofte er fornuftig å supplere med kvalitative data. Kvalitative data vil kunne gi en mer presis analyse og dermed også gi bedre mulighet for gode løsninger.

Arbeidsgruppen ved Universitetet i Oslo hevder at kvalitative data er godt egnet til å finne styrken i arbeidsmiljøet. Videre hevder gruppen at dybdeintervjuer vil gi den beste informasjonen. Grunnen til dette er at dybdeintervjuer kan gi muligheter til flere innspill enn ved å ha mulighet for åpne svar i selve spørreskjemaet. Et annet alternativ er gruppesamtaler.

Kvalitative lederevalueringer og medarbeiderundersøkelser kan brukes både for å evaluere og utvikle relasjoner. For det første kan leder og medarbeider i en kvalitativ lederevaluering sammen skape utgangspunktet for temaet for evalueringen. Dette kan bidra til å utvikle relasjonen samt fokusere på de områder den aktuelle leder og medarbeider finner viktig. På denne måten kan man også samarbeide om hva som skal være fremtidige utviklingsområder fremfor å kun evaluere det eksisterende og foregående forholdet. Lederevalueringer blir da både evaluering og en prosess. Å benytte seg av slike kvalitative lederevalueringer og arbeidsmiljøundersøkelser kan også bidra til at leder og medarbeider får et felles perspektiv og felles begreper.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har belyst at KRDs arbeid med medarbeiderskap bør utvikles innenfor den konteksten KRD befinner seg i. Kapittel 2 viste at medarbeiderskap ikke er et entydig begrep. Medarbeiderskap ble i denne oppgaven derfor avgrenset til å handle om relasjoner mellom medarbeidere og mellom medarbeidere og ledere, og som et fokus for personalpolitikken i KRD. Oppgaven har også vist at et fokus på relasjoner vil bli viktig for å møte det nye arbeidslivets utfordringer. Det har imidlertid vært nødvendig å også diskutere KRDs særtrekk som et departement, og betydningen av disse særtrekkene for medarbeiderskapsutviklingen. Organisasjonens særtrekk som departement og viktigheten av et relasjonelt perspektiv i medarbeiderskapsutviklingen har fungert som en rød tråd gjennom oppgaven.

Oppgavens første problemstilling ble hovedsaklig besvart ved hjelp av et litteraturstudie. Spørsmålet som ble stilt var: Hvilken rolle spiller henholdsvis organisasjonens egenart og relasjonsfokus for KRDs medarbeiderskapsutvikling? En viktig del av medarbeiderskapslitteraturen fokuserer på den enkelte medarbeiders evne til ansvar og å øke deres handlingsrom. Analysen viste at organisasjonens særtrekk spiller en viktig rolle fordi særtrekkene (spesielt struktur og mandat) skaper utfordringer knyttet til denne delen av medarbeiderskapsutviklingen. Oppgaven har også vist at et fokus på relasjoner spiller en viktig rolle i medarbeiderskapsutviklingen. Viktigheten av relasjonsfokus blir understreket i medarbeiderskapslitteratur og forskning og i KRDs årsrapport. Et relasjonsfokus er ikke bare viktig for medarbeiderskap i KRD, men også for lederskapsutviklingen. Medarbeiderskap og lederskap er gjensidig avhengig av hverandre, og det er derfor fruktbart å se ledelse som et samspill mellom ledere og medarbeidere.

En del av oppdraget i denne oppgaven var også å diskutere medarbeiderskap i KRD med hensyn til fremtidens utfordringer. Her har det blitt trukket frem at det nye arbeidslivet skaper stadige endringer i KRDs omgivelser. Dette setter krav til fleksibilitet, og dermed et dynamisk syn på kompetanse. Også her spiller et fokus på relasjoner en viktig rolle: Det relasjonelle perspektivet slik jeg ser det, er dynamisk og forutsetter at relasjoner er i stadig utvikling. Det kan derfor konkluderes med at både KRDs særtrekk og relasjonsfokus vil spille en viktig rolle for videre medarbeiderskapsutvikling i KRD.

Oppgavens andre problemstilling var: I hvilken grad fokuseres det på KRDs særtrekk og relasjoner i medarbeiderundersøkelsen og lederevalueringen i 2012? Analysen viste at lederevalueringen i 2012 fokuserte mest på både særtrekk og relasjoner. Ingen av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen fokuserte på KRDs særtrekk. Ca 12 prosent av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen fokuserte på relasjoner. Relasjonsfokuset var likevel lite sammenliknet med spørsmålene i lederevalueringen, der hele 48 prosent av spørsmålene fokuserte på ledernes relasjonskompetanse. Oppsummert kan man derfor si at det i høy grad blir fokusert mer på både organisasjonens særtrekk og relasjoner i lederevalueringen. Det påpekes i denne oppgaven at både utviklingen mot politiske sekreterater samt medarbeiderskapstenkningens fokus på økt ansvar tilsier at KRD bør forsøke å måle hvilke utfordringer medarbeiderne møter som følge av organisasjonens særtrekk. Medarbeiderskap handler om et samspill mellom ledere og medarbeidere. Dette innebærer at medarbeidernes evne til relasjonsmestring i forhold til sin leder er vel så viktig. I tillegg fokuseres det ikke på relasjoner medarbeiderne i mellom. Dette er også en stor del av medarbeiderskapstenkningen (Hällsten og Tengblad, 2006).

Det empiriske grunnlaget i denne oppgaven er ikke tilstrekkelig til at det kan konkluderes om hvorvidt KRD fokuserer på organisasjonens særtrekk eller relasjoner i medarbeiderskapsarbeidet. Analysen peker imidlertid på at KRD bør vurdere å benytte arbeidsmiljøundersøkelsene til å:

- a) Undersøke hvorvidt organisasjonens egenart påvirker både medarbeidernes og organisasjonens muligheter for medarbeiderskapsutvikling.
- b) Vise medarbeidere i daglige «rutiner» som en arbeidsmiljøundersøkelse at organisasjonen er fokuserte på relasjoner i sin medarbeiderskapsutvikling.

Litteraturliste

Andersen, R. (2006). Sekundære data- brug af eksisterende data. I S. Voxted (2006), *Valg der skaber viden: om samfundsvidenskabelige metoder*. (s.0-100). København: Academica

Argyris, C (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Business.

Argyris, C., og Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Bandura, A., og Walters, R. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt.

Barsok, K. (2012). Harmoni med HR? *Manifest tidsskrift*. Hentet fra <http://www.manifesttidsskrift.no/harmoni-med-hr/>.

Booth, W. C., Colomb, G. G., og Williams, J. M. (2008). *The Craft of Research*. Chicago: University of Chicago Press.

Busch, T. (2004 A). *Fra altruisme til egoisme – Er det sosiale virkelighetskonstruksjon av profesjonene i offentlig sektor i endring?* En del av TØH-serien. Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Busch, T. (2004 B). *Hva konstituerer grensen mellom privat og offentlig sektor?* En del av TØH-serien. Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C., og Williams, S. (2000). *Myths at Work*. Cambridge: Polity

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, T., og Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Byrkjeflot, H. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstilling: Rapport til Kommunenes Sentralforbund*. Hentet fra <http://www.ks.no/PageFiles/3351/071002Byrkjeflot-%20sluttprodukt.pdf>

Christensen, T., og Egeberg, M. (1997). *Forvaltningskunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H. O., Læg Reid, P., og Roness, P.G. (2010) *Forvaltning og Politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- DeShon, R. P., og Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6). 1096-1127.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, 103(2). 281-317.
- Eriksen, E. O. (1993). *Den offentlige dimensjon: Verdier og styring i offentlig sektor*. Oslo: Tano.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and general administration*. Paris: Dunod.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fornyings-, administrasjon- og kirkedepartementet, LO Stat, YS stat, Unio og Akademikerne. (2010). *Samarbeidskompetanse og medbestemmelse*. Temahefte.
- Forseth, U., og Rasmussen, B. (red.). (2002). *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fossestøl, K., Amble, N., Holstad, K., Steinum, T., Kristiansen, S. T., Andreassen, T. A., Skarpaas, I., Lyng, S. T., Åsgren, G. E., og Gjerberg, E. (2004). *Relasjonsmestrere. Om kunnskapsarbeid I det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fossestøl, K. 2005. *Regler og skjønn i norsk forvaltnings- og velferdsforskning: En kritisk analyse av regler og skjønn i norsk forvaltnings- og velferdsforskning*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Grenness, T. (2013). Manager- subordinate Trust Relationships in Norway. I Cardona, P., og Morley, M. J. (2013). *Manager- subordinate Trust- A Global Perspective (s.0-100)*. New York: Routledge.

- Grønhaug, K., og Nordhaug, O. (2002). Kompetanse og strategiutvikling. I Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner (s0-100)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5).
- Hällsten, F., og Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Hegland, T. J. (1970). Byråkratiets egenskaper og problemer. *Ledelse og Erhvervsøkonomi/Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 34.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, T. (2011). *Måling av arbeidsmiljø i Universitets og Høgskolesektoren*. Arbeidsnotat. Universitetet i Oslo.
- Jacobsen, D. I. (1997). *Administrasjonens makt – Om forholdet mellom politikk og administrasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. K. (2011). Ledelsens Rudolf Muus. En analyse av 4 bøker i sjangeren ”Flyplasslitteratur”. (Masteroppgave ved fakultet for økonomi og statsvitenskap. Universitetet i Agder). Kristiansand: Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.
- Killhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer* (Doktoravhandling, Universitetet i Linköping, Sverige). Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- KRD. (2012). KRDs årsrapport 2012.
- KRD. (2013). *Medarbeidsskap i KRD*. Plan og administrasjonavdelingen.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lederne.no: <http://lederne.no/2011/05/ledernes-hms-konferanse-2011-okende-fokus-pa-hr-i-norsk-arbeidsliv/>

- Leiulfsrud, H., og Frisvold, B. S. (2003). Samtidsdiagnoser i sosiologien: Forestillinger om «det nye arbeidslivet». *Sosiologisk tidsskrift*, 11(2). 154–180.
- Levin, M. (2002). *Researching Enterprise Development*. Amsterdam: John Benjamins.
- Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4). 20-23.
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *American Political Science Review*, 65(3). 158-177.
- Moses, J. og Knudsen, T. (2007). *Ways of knowing: competing methodologies in social and political research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Noon, M. og Blyton, P. (1997). *The Realities of Work*. London: Macmillan.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ramsdal, H., Skorstad, E., og Strøm, Ø. (2009). *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*. Høgskolen i Østfold. Rapport 2009:1.
- Rasmussen, B. (2005). Mellom samfunnsansvar og effektivitet – en innledning. I Rasmussen, B. (red.). 2005. *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Programstyret for arbeidslivsforskning, Norges forskningsråd.
- Regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd.html?id=504>.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2. 67-74.
- Sandaker, I. (2009). A Selectionist Perspective on Systemic and Behavioral Change in Organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4). 276-293.
- Schneider, U. (2007). Coping with the concept of Knowledge. *Management Learning*. 38(5). 613-633.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Skau, G. M. (2005). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Skorstad, E. (2002). *Nye organisasjonsformer*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Solumsmoen, D., Botheim, I., Kristiansen, A., og Skar Reiersen, M. (2011). *Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov*. Direktoratet for forvaltning og IKT. 11. Hentet fra: http://www.difi.no/filearchive/difi-rapport_2011_11-hva_skjer_i_departementene_om_utfordringer_og_utvikling.pdf

Statskonsult. (2007). *Javel, statsråd?* Rapport 2007(27).

Steffens, H. K (1914). Den norske Centraladministrations historie 1814-1914. I Difi rapport (2011) nr. 11. *Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov*.

St. meld. Nr.11 (2000-2001). *Om forholdet mellom embetsverket, departementenes politiske ledelse og andre samfunnsaktører*.

St.meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring*.

St.melding nr. 14, (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid*.

St. melding nr. 21, (2012-2013) *Terrorberedskap. Oppfølging av NOU 2012: 14 Rapport fra 22. juli-kommisjonen*.

St. meld. Nr. 39 (2012-2013). *Mangfoldet av vinnere: Næringspolitikken mot 2020*.

St. prop 1S (2012-2013) *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak) For budsjettåret 2013*.

Sætre, U. (2013). *Samtaler med kontaktperson, Unni Sætre, I plan og administrasjonsavdelingen i KRD*.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Taylor, F. W. (1911/1967). *Principles of scientific management*. New York: Norton.

Tengblad, S. (2007). *Den myndige medarbeiteren: Strategier for ett konstruktivt medarbeitarskap*. Malmö: Liber.

Tengblad, S. (2003). *Medarbeitarskap i det nya arbetslivet: en kraft for utveckling och fornyelse?*. Bidrag till GötaPriset 2003. Hentet fra:
<http://www.stefantengblad.se/files/2513/6083/6368/Mskapochnyttarbliv.pdf>.

Tengblad, S. (2009). *Medarbeitarskap på 60 minutter*. Technical Report. University of Skövde.

Thompson, P., og Warhurst, C. (1998). *Workplaces of the Future*. London: Routledge.

Thompson, P., og McHugh, D. (2002). *Work Organisations*. London: Palgrave Macmillan.

Torp, H. (2005). Det nye arbeidslivet: Forklaringer og konsekvenser. I *Søkelys på arbeidsmarkedet* 1/2005(22). 129-139.

UIO.no: http://www.uio.no/for-ansatte/ansettelsesforhold/arbeidsmiljo/hms_dokumenter/arbeidsmiljoutvikling/Veileder_for_arbeidsmiljoundersokelser.pdf

Velten, J. (2009). Måling av medarbeiderskap. *Stat og styring*. Nr.2. 35-36

Velten, J., Ackerman, C., Hällsten, F., og Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap- fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Voxted, S. (2006). *Valg der skaber viden: om samfundsvidenskabelige metoder*. København: Academica.

Wadel, C. (1984). *Det skjulte arbeid. En argumentasjon for et utvidet arbeidsbegrep*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenschelig perspektiv*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Wadel, C. C. (2007). *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. (Doktorgradsavhandling. Psykologisk institutt. Universitetet i Bergen.)

Weber, Max. (1990). *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber. Læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzels forlag.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er 17088.

Vedlegg

Ingen.